

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ELORA GROUP, s.r.o.

Assessment of Employees' Recruitment and Selection System in the ELORA GROUP, s.r.o.
Company

Student: Karolína Kravčíková

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph. D.

Ostrava 2017

VŠB - Technická univerzita Ostrava

Ekonomická fakulta

Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Karolína Kravčíková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti
ELORA GROUP, s.r.o.

Assessment of Employees' Recruitment and Selection System in the
ELORA GROUP, s.r.o. Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti ELORA GROUP, s.r.o.
 4. Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**


Datum zadání: 18.11.2016

Datum odevzdání: 21.04.2017





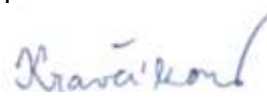
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracovala samostatně a použila jen uvedené zdroje, mimo Přílohu č. 1, která mi byla dána k dispozici.

V Ostravě dne 5. května 2017



.....
Karolína Kravčíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Petře Horváthové Ph.D. za cenné rady, připomínky a její čas, který mi při zpracování věnovala. Dále bych chtěla také poděkovat společnosti ELORA GROUP s. r. o. za jejich ochotnou spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

1	Úvod.....	4
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	6
2.1	Personální práce.....	6
2.1.1	Řízení lidských zdrojů.....	7
2.1.2	Cíl řízení lidských zdrojů	7
2.2	Získávání a výběr zaměstnanců	8
2.2.1	Zásady správného získávání a výběru zaměstnanců	9
2.2.2	Charakteristika procesu získávání a výběru pracovníků a jeho postup	9
2.2.3	Proces získávání a výběru zaměstnanců.....	10
2.3	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců	21
3	Charakteristika společnosti ELORA GROUP, s.r.o.	22
3.1	Historie ELORA GROUP	22
3.2	Charakteristika společnosti a její poslání	23
3.3	Současná situace společnosti	24
4	Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců	27
4.1	Specifikace volného místa a uveřejnění nabídky	27
4.2	Požadavky na výběr zaměstnance	27
4.3	Požadované dokumenty	27
4.4	Metody získávání pracovníků.....	28
4.5	Vedení pohovorů	28
4.6	Výběr zaměstnanců.....	29
4.7	Sledování nového zaměstnance	29
4.8	Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení	29
4.8.1	Interpretace zjištění	40
5	Návrhy a doporučení.....	42
6	Závěr	46
	Seznam použité literatury.....	48
	Seznam zkratk	50
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

„Až 66 % rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné.“

– Peter Drucker

Žádný obchodní závod, organizace nebo společnost v prostředí volného trhu se nevyhne reálné hrozbě výskytu nějakého podnikatelského rizika. Jedno z významných rizik působících na obchodní závod je řízení lidských zdrojů a vhodný výběr zaměstnanců. Zaměstnanec je nedílnou součástí každodenní podnikatelské činnosti a na úspěchu či neúspěchu firmy se svou činností a přístupem významně podílí. Lidský kapitál je hlavním článkem podnikatelské aktivity. Bez lidského kapitálu jsou ostatní zdroje podnikání nevyužitelné, a proto je velice důležitý výběr a získání vhodného zaměstnance. Vhodný přístup k výběru nových zaměstnanců má přímý vliv na to, jak bude obchodní závod čelit nejen hrozbám trhu, ale i výzvám a příležitostem, a jak se z hlediska lidského, tak i hospodářského bude rozvíjet. Z tohoto důvodu je pro obchodní závod nezbytně nutné přesně identifikovat požadavky pracovního místa a analyzovat nároky, jakým pracovníkem a s jakou kvalifikací bychom chtěli dané místo obsadit.

Budoucnost není známá, lze ji jen předpovídat tzn., že nelze okamžitě poznat, jestli byl vybrán vhodný zaměstnanec, ale správným rozhodováním na základě vhodných analýz lze zabránit tomu, aby byl zredukován výběr nevhodného zaměstnance, a tak se předešlo vzniku malých, velkých či nezvratných škod firmy.

Tato práce je zaměřena na získávání a výběr nových zaměstnanců. Získávání nového lidského kapitálu je jedním z nejdůležitějších úkolů strategického plánování každého podniku. Zaměstnanci jsou největším bohatstvím obchodního závodu. Jejich hodnota je téměř nevyčíslitelná, jelikož bez nich by závod nemohl vůbec fungovat. Pro společnost je tedy velice důležité zvolit vhodné metody a kritéria pro výběr a získání těch nejvhodnějších zaměstnanců. Výběr vhodného zaměstnance je pro podnik významný hned z několika důvodů. Především je to jeho přínos k naplnění cílů obchodního závodu. Nový zaměstnanec je také ale zdrojem invence a inovace při získání konkurenční výhody a v neposlední řadě významnou roli hraje jeho ochota investovat své dovednosti pro organizaci a stát se platným členem týmu.

Cílem této práce je provedení analýzy současného systému výběru a získávání nových zaměstnanců ve vybrané společnosti ELORA GROUP s.r.o. a následné navržení řešení směřující k eliminaci současných nedostatků.

Pro naplnění cíle je zvoleno více metod. První metodou, která byla zvolena, je metoda rešerše, kdy je nutné vybrat vhodnou odbornou literaturu, díky níž se získají správné teoretické znalosti, které umožní v práci postupovat nejvhodnějším směrem ke splnění daného cíle. Pro práci bude použita dostupná odborná literatura zabývající se danou problematikou řízení lidských zdrojů. Využity budou převážně tištěné materiály a v menší míře i elektronické zdroje.

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části se budeme zabývat teoretickým vymezením důležitých pojmů jako je řízení lidských zdrojů, personální práce, získávání a výběr zaměstnanců, charakteristikou procesu a také jeho postupem a hodnocením úspěšnosti. V praktické části bude představena vybraná společnost ELORA GROUP s.r.o., její přístup k dané problematice výběru a získání nových zaměstnanců a budou zde zhodnoceny metody a postupy při výběru zaměstnanců. Následně bude provedeno anonymní dotazníkové šetření zaměstnanců společnosti, které objasní některé klady či nedostatky personální činnosti společnosti. Poté budou navrženy nové metody a postupy, jak zlepšit současný systém výběru a získávání nových zaměstnanců.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Tato část teoretických východisek získávání a výběru zaměstnanců je specializována na teoretické vymezení pojmů a poté systému získávání a výběru zaměstnanců. Pokud chceme, aby byl proces kvalitní, úspěšný a použitelný, musíme si všechny odborné pojmy detailně objasnit.

2.1 Personální práce

Organizace může správně pracovat pouze v tom případě, pokud propojí a sjednotí následné čtyři zdroje mezi sebou a začne je správně využívat. Pokud chce být organizace úspěšná, měla by dbát na shromažďování, sjednocování a využívání všech těchto zdrojů, neboť se jedná o velice podstatný a důležitý úkol řízení.

Těmi zdroji jsou:

- materiální zdroje (materiál, energie a stroje),
- finanční zdroje,
- lidské zdroje,
- informační zdroje.

Materiální a finanční zdroje jsou takové, které jsou neživé a samy o sobě pro nás nemají žádný význam. Smysl jim dodáme až tehdy, kdy je uvedeme do pohybu. K tomu potřebujeme lidské zdroje. Aby lidské zdroje mohly pracovat, potřebují načerpat znalosti, dovednosti, a k tomu nám pomůžou právě informační zdroje (Koubek, 2015).

Pojem personalistika popisuje část vedení organizace, která je úzce spojena s řízením a vedením lidí. Personalistika, jinak personální práce, má dvojí význam. Prvním významem je samotné řízení a vedení lidí ve společnosti (především v praxi) a druhým významem představuje různorodé koncepty a vývojové etapy personalistiky a různé přístupy k řízení a vedení lidí ve společnosti (zejména v teorii). Posláním personalistiky je získat pro organizaci dostatečné množství správných, schopných a motivovaných lidí, a díky jejich pomoci docílit předvídaného výkonu a umožňovat strategické cíle společnosti. K naplnění tohoto cíle nám slouží jednotlivé personální činnosti. Tyto činnosti zajišťují hlavně manažeři (Šikýř, 2016).

Koubek (2015, s. 13) uvádí: „Personální práce je jádrem a nejdůležitější oblastí celého řízení organizace.“ Když se zamyslíme nad celou organizací jako takovou, zjistíme, že všechna práce bez lidí by nám byla opravdu k ničemu. Můžeme mít materiální zdroje, finanční zdroje a klidně i informační zdroje, ale bez lidských zdrojů bychom těžko něco rozjeli, natož něčeho

dosáhli. Proto je důležité, abychom si uvědomili, jaký význam a jakou hodnotu mají pro nás lidské zdroje.

2.1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se objevilo až v osmdesátých letech 20. století a představuje nejnovější pojem personální práce. Řízení lidských zdrojů je klíčovým prvkem řízení organizace, jeho nejvýznamnější částí a taky nejvýznamnější rolí všech manažerů. Za zakladatele jsou považováni Charles Fombrun a Michael Beer (Armstrong, 2015).

Řízení lidských zdrojů vede management k tomu, aby zajistil, jestli je lidský talent využíván efektivně a účinně a zdali díky toho tak může dosáhnout cílů organizace. Ať již jsou zaměstnanci ve velké společnosti s tisícem pracovních míst, nebo malé neziskové organizace, řízení lidí je více než jenom pouhá správa mzdy, navrhování školení, nebo vyhnutí se soudním sporům. Pracovníci jsou významnou součástí úspěšně konkurovat na trhu lidských zdrojů, jinou úrovní myšlení o řízení lidských zdrojů je nezbytné. Produktivní a kreativní lidé pracující ve flexibilních, efektivních organizacích, které poskytují odměňování práce pro jednotlivce, a to je důležité pro všechny manažery. Lidé v organizacích mohou mít klíčové kompetence (Mathis, Jackson, 2015).

Řízení lidských zdrojů můžeme tedy formulovat jako plánovaný, sjednocený a ucelený přístup k zaměstnávání, podporování rozvoje a uspokojování lidí zaměstnaných v organizacích. Zabývá se tedy vším, co se spojuje se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích (Armstrong, 2015).

2.1.2 Cíl řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je podpora dosažení strategických účelů organizace, podporování a přispívání k rozvoji kultury orientované na dosahování vysokého výkonu. Dále také udržování nadaných, talentovaných, kvalifikovaných a věrných lidí, jejich motivování, snahu o vytvoření pozitivních pracovních vztahů a taktéž snahu o důvěryhodnost mezi managementem a zaměstnanci. V neposlední řadě je také cílem uplatnění etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015).

V případě této bakalářské práce se zaměříme na jednu kapitolu řízení lidských zdrojů, a to je Získávání a výběr zaměstnanců.

2.2 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců jsou jednou z personálních činností, která ovlivňuje její další činnosti. Správní zaměstnanci jsou pro firmu pokladem. Pokud bychom zvolili špatné pracovníky, mohlo by to nést následky, jak lidské, tak i hospodářské. Proto je správná volba zaměstnanců důležitou součástí každé společnosti. A k tomu, abychom vybrali ty nejlepší, musíme zvolit správný výběr. Zvolit vhodné postupy při volbě zaměstnanců je klíčovou činností k úspěchu v podnikání. Chybovat při výběru by mohlo vést k neschopnosti dosažení očekávaných výsledků, selhávání ve významných oblastech, někdy dokonce až k zániku firmy. Proto proces získávání a výběru pracovníků může být i velice nákladný a neměli bychom ho v žádném případě podceňovat.

Cílem této činnosti je oslovit a nalákat uspokojivé množství dobře kvalifikovaných potenciálních zaměstnanců, ze kterých můžeme pak vybrat ty, jenž by splňovali naše předpoklady. Dalším cílem je také snaha, aby tento proces odpovídal přiměřeným nákladům. Musíme tedy zjistit, jaké pracovní pozice jsou volné, dostatečně se o nich informovat, rozeznat a vyhledat vhodné pracovní zdroje a následně tato pracovní místa nabídnout a patřičně obsadit (Čopíková et al., 2015).

Nejdříve se musíme rozhodnout, jakou pracovní pozici chceme obsadit. To je proces definování a analýzy pracovního místa. Potom se musíme rozhodnout a vytvořit odpovídající seznam s detaily o pracovní pozici. Tím myslíme nábor, kterým zjistíme, jakým způsobem budeme vybírat a kde začneme hledat. Když se nám někdo ozve, budeme muset zjistit, jestli je tato osoba vhodným kandidátem na naše místo. Následuje tedy proces výběru (Lewtheaite, 2007).

Postupy jako jsou proces získávání, výběru, přijímání a adaptace pracovníků jsou zhodnoceny z hlediska *odborného* – dodržení vhodného pořadí jednotlivých postupů, *organizačního* – správné organizační uspořádání procesů a rozdělení činnosti a rolí nebo odpovědnosti u osob, které se zajímají o tyto procesy, *právního* – zohledňování a respektování platných právních norem, *psychologického* – jak moc jsou lidé s těmito procesy spokojeni a z hlediska souladu *strategií organizace* (Čopíková et al., 2015).

Mimo to pojem získávání zaměstnanců také vyjadřuje zajištění kvantity kvalifikovaných pracovníků, také získávání pracovníků pro prospěch a vize společnosti, pracovníků nadšených a motivovaných, zaměstnanců, jejichž pozornost je v souladu

s organizací a pracovníků, jejichž hodnoty budou v souladu s režimy organizace a její kulturou (Koubek, 2015).

2.2.1 Zásady správného získávání a výběru zaměstnanců

Mezi zásady správného získávání a výběru zaměstnanců patří:

- věcné zhodnocení personálního plánu – jestli se ztotožňuje s cíli, plánováním a zkonzultováním jeho naplnění,
- vhodné nabídnutí příslušné pracovní pozice – zde je vhodné uvažovat, jestli je lepší zvolit pracovníka z vnitřních nebo vnějších zdrojů a jakou formu inzerce vybereme,
- vytvoření přijatelné nabídky pracovní pozice – měli bychom správně určit, o jaké místo se přesně jedná a o které se mohou zájemci ucházet, popis a náplň práce, jaké máme pracovní podmínky apod.,
- zajištění náborových prostředků pro přijímání z vnějších zdrojů – jaký typ médií zvolíme, jestli se zaměříme jenom na region nebo i dálkově, opatření větší volby potenciálních zaměstnanců,
- zjištění, kdo bude odpovědná osoba – musíme předem vědět, kdo se o získávání a výběr pracovníků bude starat a kdo bude zabezpečovat jeho plynulý chod,
- výběr/zamítnutí – měli bychom zajistit, aby všichni uchazeči dostali odpověď, zda byli vybráni či nikoliv,
- zvolení vhodných metod výběru – musíme vybrat ty metody, které můžeme splnit a realizovat s našimi možnostmi

(D'Ambrosová, 2014).

2.2.2 Charakteristika procesu získávání a výběru pracovníků a jeho postup

Proces získávání pracovníků je už v dnešní době relativně dokonalý a bezchybně vytvořený postup. Všem organizacím se doporučuje, aby tento postup respektovaly. Díky správnému dodržování postupu se organizace vyhne jak časovým, tak i finančním ztrátám a minimalizuje se čas, kdy by dané pracovní místo zůstalo volné. Schéma procesu získávání a výběru pracovníků můžeme vidět na obrázku 2.1.

Podmínkou efektivního procesu získávání pracovníků je výborná znalost charakteru dílčích pracovních pozic. Musíme si pořádně promyslet, co přesně by měla práce, pro niž hledáme pracovníka, vytvářet a obsahovat. Také je třeba si ujasnit, jaké výsledky musí náš zaměstnanec odvádět. Měli bychom myslet více na výstupy a na to, jaké pracovník odvádí

výsledky než na vstupy a činnosti. Výstupy by měly být objektivní, jasně dané a měřitelné (Tracy, 2015).

Díky kvalitně přichystanému a promyšlenému procesu získávání pracovníků můžeme vidět výsledky v/ve:

- snížené potřebě společnosti investovat do vzdělávacích programů,
- redukci nepotřebných výdajů za přesčasy,
- snížené fluktuaci zaměstnanců a nákladů, které se s ní spojují,
- zvýšení výkonnosti ze stránky kvantity i kvality,
- zlepšení mezilidských vztahů mezi pracovníky v organizaci.

Obrázek 2. 1 Schéma procesu získávání a výběru pracovníků



Zdroj: Stýblo (2003, str. 56)

2.2.3 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Již dříve bylo zmíněno, získávání zaměstnanců je proces, který by měl nabízenou pracovní pozici udělat zajímavou, aby zaujal dostatečné množství potenciálních zájemců. Získávání zaměstnanců se zajímá jak momentální potřebou pracovní síly, tak i potřebou budoucí. Rozhoduje o optimálním počtu pracovníků a o přiměřené kvalifikaci. Velice významné místo má i zájem uchazeče o nabízenou pracovní pozici. Tyto zájmy by měly být stejné nebo při nejmenším, aby se blížily zájmům společnosti. To by vedlo k efektivnější realizaci cílů společnosti.

Armstrong (2015, str. 273) tvrdí, že „proces získávání a výběru zaměstnanců obsahuje deset na sebe navazujících kroků:

- definování požadavků,
- oslovení uchazečů,
- vyřizování žádosti uchazečů,
- vedení pohovorů s uchazeči,
- testování uchazečů,
- posuzování uchazečů,
- získávání referencí,
- kontrolování žádostí uchazečů,
- potvrzení nabídky zaměstnání,
- sledování nového zaměstnance.“

a) Definování požadavků

Z definování požadavků získáváme představy o dokonalém potenciálním zaměstnanci. Prvním důležitým momentem je stanovit přesné požadavky na zastávané místo. Je to velice významná část výběrového procesu a její zanedbání může mít důsledek na selhání celého procesu (Bělohávek, 2016).

Podrobnější plán pro získávání zaměstnanců se odvozuje z formálního plánu lidských zdrojů, kde zjistíme kolik a jaké kategorie lidí organizace potřebuje. Mnohdy se stane, že požadavky, které souvisí s potřebou lidí, se odvozují z momentální situace, kdy vznikají nové pracovní pozice, rozšiřuje se oblast zaručených činností nebo se nahrazují zaměstnanci, kteří právě odcházejí. Pokud personalisté musí rychle najít vhodné uchazeče, mohou být vystaveni jistému presu, protože tyto krátkodobé požadavky budou muset uspokojit (Armstrong, 2015).

V době, kdy společnost chce získat nového pracovníka, musí mít k dispozici podrobný aktuální popis pracovní pozice. Nároky na pracovníka jsou formulovány v popisu pracovního místa či profilu pracovních rolí. Zde jsou i upřesněny požadavky na zaměstnance. Tyto spisy zahrnují informace, které nám pomáhají vytvořit a vydat nabídku zaměstnání, oslovit a informovat zprostředkovatelskou agenturu nebo prozkoumat a zanalyzovat schopnost potenciálního zaměstnance s využitím výběrových pohovorů a testů (Armstrong, 2015).

Významným podkladem pro vznik profilu požadavků jsou kompetence nepostradatelné pro určitou činnost. A co kompetence zahrnují? Zahrnují hodnoty a kulturu organizace

a požadavky pracovního místa. Jde o soubor požadavků, které jsou třeba pro dané místo. Mezi tento soubor patří *znalosti* – teorie, kterou se člověk naučil, *dovednosti* – způsobilost praktického provádění věcí a *postoje* – relace mezi různými skutečnostmi (Bělohlávek, 2016).

Rozdílné kompetence, o kterých lze uvažovat, se dají sjednotit do různých oblastí:

- odborné kompetence,
- sociální kompetence,
- osobní kompetence,
- metodické kompetence.

Občas jsou uvedeny také kompetence řídicí, ale ty se uvádí samostatně. Často se však jedná o specifické seskupení všech uvedených oblastí. Pro kteroukoliv pracovní činnost je potřeba stanovit seznam významných kompetencí, jež zajišťují úspěšné zvládnutí specifické funkce. Tím se pro všechny funkce vytvoří profil kompetencí, který má velice důležitý význam jak pro výběr pracovníků, tak pro jejich osobní rozvoj. Klíčovými kompetencemi pro nás jsou znalosti a schopnosti zájemce, které závod přinesou specifické výkony, které by konkurence nemohla jen tak získat (Steiger, Lippmann, 2012).

Popis pracovní pozice vymezuje celkový účel pracovního místa, postoj nadřízenosti a podřízenosti pracovního místa a hlavní zóny efektu pracovního místa. Za účelem získávání pracovníků se zpráva o pracovní pozici sestavuje z informací o pracovních předpokladech – pracovní doba, zaměstnanecké výhody, mzda, o neobvyklých nezbytnostech – služební cesty, různá místa výkonu práce nebo o příležitostech k rozvoji, vzdělání a kariéře (Armstrong, 2015).

Koubek (2015, s. 134) říká, že „při popisu pracovní pozice by se nikdy nemělo zapomenout na:

- název pracovního místa, pracovní funkce, zaměstnání,
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný,
- místo výkonu práce,
- možnost výcviku a vzdělávání při výkonu práce,
- pracovní podmínky, zejména pracovní prostředí a platové podmínky.“

Specifikace požadavků na pracovníka definují vědomosti, um a schopnosti, které jsou velice důležité pro vykonávání práce, chování predikované od zaměstnance nebo vzdělání, kvalifikaci, výcvik a zkušenosti k nabytí nezbytných znalostí, dovedností a schopností. Upřesnění předpokladů na zaměstnance by mělo obsahovat položky, jako jsou *znalosti* – co je

nezbytné, aby jedinec věděl k vykonávání práce, *dovednosti a schopnosti* – co musí být schopen jedinec, aby mohl práci dělat, *schopnosti chování* – chování, které je požadováno, aby vykonávaná práce byla úspěšná. Tyto schopnosti by měly být vyjasněny vždy pro určité pracovní pozice, nejlépe na základě analýzy chování zaměstnanců. *Odborná příprava a výcvik* – vzdělání nebo odborný výcvik, které jsou požadovány po uchazeči, *praxe* – již získané výsledky díky prováděné činnosti, jež by mohly předpovídat prospívající výkon práce, *specifické požadavky* – kterékoliv požadavky kladené na zaměstnance v daných oblastech, například zdokonalování prodeje, produktivity či služeb zákazníkům, zavádění systému a procesů, a *zvláštní požadavky* – služební cesty, ztížený pracovní režim, měnící se místo výkonu práce (Armstrong, 2015).

Jmenované požadavky na zaměstnance by se měly za účelem získávání a výběru pracovníků rozdělit na nezbytné, žádoucí, vítané a okrajové. *Nezbytné* jsou ty, které náš zájemce musí splňovat, jsou podmínkou schopnosti pracovníka pro práci na obsazované pracovní pozici. *Žádoucí* nejsou až tak nutné pro přijetí zaměstnance na pracovní místo, avšak nějakým způsobem vedou k dobrému výkonu práce. Tyto požadavky se dají dle potřeby připravit výcvikem a vzděláváním organizovaným nadřizovaným. *Vítané* nebývají bezpodmínečně důležité, ale díky nim se zvyšuje uplatnění pracovníka v organizaci. *Okrajové* požadavky jsou takové, které je možné zajistit i jinak. Nejsou vůbec nutné pro výkon práce v organizaci (Koubek, 2015).

Požadavky na pracovníka se využívají hlavně při výběru zaměstnanců, který je tím zaměřen více na osobu než na práci. V nabídce zaměstnání je lepší sdělit všechny nezbytné požadavky na zaměstnance, zvolené žádoucí, v krajním případě i vítané. Množství všech požadavků by ale nemělo být takové, aby odrazovalo případné zájemce. V daném hierarchickém pořadí aplikujeme tyto předpoklady u předvýběru zaměstnanců a potom i ve výběru pracovníků. Při výběru nicméně přihlížíme, jestli náš potenciální zájemce vyhovuje všem požadavkům. Požadavky na pracovníka se tedy využívají jako základ při vedení strukturovaných pohovorů a povzbuzují uplatnění takových metod výběru pracovníků, jako jsou assessment centra či psychologické testy nebo testy výběrové (Armstrong, 2015, Koubek, 2015).

b) *Oslovování uchazečů*

Následujícím krokem je získání potenciálních zaměstnanců na dané místo, které chceme obsadit. Pokud nastane situace, kdy je trh pracovních sil v určité pracovní činnosti napjatý,

je zaměstnavatel rád za kteréhokoliv nově nalezeného člověka, který bude splňovat jeho požadavky alespoň minimálně. Jestli je však v daném regionu vyšší nezaměstnanost a lidí, kteří odpověděli na inzerát, je dostatek, vyplatí se udělat výběrové řízení (Bělohávek, 2016).

K nalezení nových zaměstnanců lze využít několik zdrojů získání. U všech pracovních pozic by mělo být nejdříve zváženo, jestli se náhodou nedá daná pozice obsadit zaměstnancem ze svých řad. Případné zajišťování pracovníků z interního prostředí je složeno především ze zaměstnanců společnosti. Hlavně by se mělo uvažovat o pracovnících, kteří mají vlohy se dále rozvíjet, kteří nejsou vhodní na současnou pozici, kteří by byli rádi, kdyby z nějakých důvodů obměnili svoji sféru úkolů anebo ti, kteří by mohli opustit ostatní podnikové zóny kvůli změně požadavků. Kromě toho je také možné přemluvit bývalé zaměstnance, aby se do organizace vrátili, nebo je možné, že stávající či bývalí zaměstnanci by mohli někoho doporučit. V případě, že by daná pozice nemohla být nahrazena z interních zdrojů společnosti, je na místě se orientovat na externí pracovní trh. Potenciální zájemci vně organizace se oslovují pomocí různých rozmanitých metod, jako je online recruitment, inzeráty v denním tisku či odborných časopisech, inzeráty na webových stránkách, headhunting, využívání sociálních sítí, poradenské společnosti, zapojení personálních agentur a personálních poradců, osobní kontakty s potenciálními zaměstnanci, úřady práce, doporučení od zaměstnanců, pracovní servery, náborové akce na školách, popřípadě na univerzitách, profesní sociální sítě jako je LinkedIn nebo na vlastních webových stránkách (Steiger, Lippmann, 2012).

Nejčastěji se používá kombinace rozmanitých možností náboru nebo se volí mezi různými metodami získávání zájemců. Nábor by měl přilákat co největší počet uchazečů a zároveň vyloučit zájemce, kteří nejsou až tak vhodní pro danou pozici. Správné zvolení metod také zajistí, aby náklady s využitím metody nebyly příliš vysoké a určitou rychlost, s jakou využití metody poskytne proces získávání (Armstrong, 2015).

- Online recruitment

Jinými slovy e-recruitment se uplatňuje při inzerování volných pracovních pozic na internetu. Informuje nás o pracovních místech a poskytuje společnosti e-mailovou komunikaci mezi zájemci a zaměstnavateli. Online recruitment můžeme využívat webovým stránkám organizací, pracovním serverům nebo webovým stránkám agentur. *Webové stránky organizací* mohou zahrnovat spis přípustných pracovních pozic a potřebné kontaktní údaje. Když organizace mají propracovanější internetové stránky, mohou obsahovat dílčí části, které jsou určeny přímo zájemcům, kteří by rádi pracovali v dané organizaci. Zde jsou potom

k nalezení sdělení o volných pracovních místech, požadavcích na uchazeče, o zaměstnaneckých výhodách a také vyplnění online žádosti pro zájemce. Jestli organizace chce takovou službu využívat, měla by dodržovat aktuálnost webových stránek, zajistit jejich dostupnost a odpovídající úroveň, také by měla v případě jakýchkoliv technických problémů, umožnit uživateli kontakt. *Pracovní servery* obsahují široké databáze dostupných pracovních pozic a jsou provozovány specializovanými společnostmi, jako je například Práce.cz nebo Jobs.cz. Pokud tam chce organizace publikovat informace o pracovních místech, musí si za to zaplatit. *Webové stránky agentur* jsou provozovány prosperujícími zprostředkovatelskými agenturami. Zájemci vyplní údaje a zaregistrují se online. Uchazeči však mohou být pozváni k osobnímu setkání ještě předtím, než jeho informace budou předány potenciálnímu zaměstnavateli (Armstrong, 2015).

Výhodou online recruitmentu je příležitost zaujmout širší okruh potenciálních zájemců, zároveň je levnější a rychlejší a dává nám větší množství informací o pracovních místech. E – recruitment poskytuje elektronické vyřizování požadavků o zaměstnání a životopisů. Nevýhodou této metody je, že se může objevit větší množství nevhodných uchazečů nebo fakt, že potenciální zájemci upřednostňují jinou metodu hledání zaměstnání. Mezi další nevýhody patří poměrně vysoké náklady, protože webové stránky musí být aktuální a vyžadují podporu ostatních médií (Armstrong, 2015).

- Headhunting

Tento pojem je volně přeložen jako "lovení hlav". Jedná se o velice účinnou a efektivní metodu, která je ovšem metodou dost časově náročnou. Metoda si zakládá na tom, že vedoucí společnosti nebo obchodní závod, který se věnuje především headhuntingu, usiluje o to, aby "přetáhl" pracovníka konkurenčního obchodního závodu na volné pracovní místo dané společnosti. Nejčastěji jsou k tomuto činu povolány zkušené organizace, jež už mají tyto techniky nastudované a mají tak svoje vyvolené metody. Může se stát, že "lovci hlav" občas konají až neslušně, aby uspokojili zákazníka v maximální míře. Avšak i v téhle sféře existují nepsaná pravidla, a to mlčenlivost o znalostech informací poptávající společnosti a zákaz "lovení hlav" v podniku, se kterým uzavřeli smlouvu. Obchodní závod headhunterům platí až v té situaci, kdy je vhodný potenciální zaměstnanec nalezen a obsazen do požadované volné pozice ve společnosti. Tato metoda je nejčastěji využívána v případě, kdy se hledají zkušení manažeři a experti ve svém oboru (Martocchio, 2016).

- Spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi

Získávání zaměstnanců se velice často používá s přímým spojením organizace se vzdělávacími institucemi. Jedná se o vzájemně velmi lukrativní záležitost. Mnoho společností vykonává, nebo se alespoň účastní na činnosti institucí, které připravují mládež na dělnická zaměstnání, a podporuje tak mladé manuální pracovníky. Školy mají přístup k praxi od spolupracujících organizací, můžou se zapojit do odborných projektů, odborných stáží a praktici můžou vystoupit před studenty a předat jim tak znalosti z praxe. Kooperace se středními a vysokými školami zase ulehčuje nabírání mladistvých odborníků patřičného vzdělání. Naskytuje se tak možnost, jak si do určité míry zajistit vhodného studenta (Bělohlávek, 2016).

Velikou výhodou této metody je, že škola často doporučuje vhodného a schopného absolventa či studenta, a tím dělá jakýsi předvýběr pro organizaci. Ta potom vzhledem k tomu, že ví o profilu studia, je obeznána, jaké jsou zhruba znalosti a dovednosti absolventa dané školy. Naopak nevýhodou potom je sezónnost nástupu absolventů do zaměstnání a neschopnost obsadit pracovní pozice během celého roku a cena, kdy kampaně mohou být poměrně drahé (Koubek, 2015).

- Inzerování

Inzerce je nejčastější a nejobvyklejší způsob, jak oslovit potenciální zájemce. Hraje pro nás významnou roli, kde je inzerát umístěn, jestli v místní úrovni či v odborných časopisech. Běžný inzerát by měl upoutat pozornost, zajistit zájemce, aby zaujal a přilákal dostatečný počet přijatelných lidí s co nejnižšími náklady, vyvolat a zachovat zájem a stimulovat k odpovědi. Inzerát by měl obsahovat informace o společnosti, pracovní pozici, požadavcích na kandidáta, mzdě a zaměstnaneckých výhodách, místě, kde se práce bude vykonávat a pokynech pro zájemce. Velice významnou roli hraje titulek – výstižný a zřetelný název pracovní pozice. Aby inzerát zaujmul, měl by obsahovat mzdu a různé zaměstnanecké výhody. Mělo by v něm být uvedeno jméno společnosti a základní charakteristiky pracovního místa, například popis a povaha činnosti, která se po potenciálním zaměstnanci vyžaduje. Požadavky na zájemce by měly být napsány co nejpřesněji. Inzerát by měl končit informací, jak by se potenciální zájemci mohli o danou pracovní pozici ucházet. Všechny informace by měly být stručné, ale úplné (Armstrong, 2015).

Výhodou inzerátu je relativní rychlost, jakou se dostane k adresátovi. O volné pracovní pozici se dozví více lidí a dostane se k zájemci až do jeho soukromí. Zároveň inzerát může

oslovit i ty lidi, kteří aktivně práci nehledají. Nevýhodou by mohla být cena, která je poměrně vysoká a problém, že ustupuje moderním metodám (Koubek, 2015).

- Úřady práce

Úřady práce poskytují informace jak, pro uchazeče, kteří hledají zaměstnání, tak pro organizace poptávající zaměstnance. Tato metoda má výhodné podmínky a můžeme ji tedy společně doporučit (Koubek, 2015).

Mezi výhody patří velmi nízké náklady. Úřady práce poskytují zaměstnání zcela bezplatně pro obě strany. Dalším přínosem je, že úřady si samy vyhledávají nezbytné informace o kandidátech, a tak mohou udělat pomyslný předvýběr. Velikou nevýhodou této metody je částečně nedostatečný a omezený výběr ze zájemců, kteří jsou registrováni na úřadech práce. Většinou to totiž bývají osoby s nižší kvalifikací či osoby, které jsou poměrně obtížně umístitelné (Koubek, 2015).

- Doporučení současného zaměstnance společnosti

Obsazení volné pracovní pozice je také možné zaujmout současným pracovníkem z vlastních zdrojů. Měli bychom zhodnotit, jestli se nám vyplatí vyhledávat pracovníky mimo organizaci, nebo rekvalifikovat vlastní zaměstnance z jiných činností. Lidé zvenčí jsou sice již zaškolení a mohli by přinést nové postupy, ale u vlastních zaměstnanců víme, jak se chovají, co bychom od nich mohli očekávat a také už si osvojili organizační kulturu. Dále potom povýšení jednoho zaměstnance by mohlo být motivací pro ostatní pracovníky. Tento postup se nejčastěji používá, když organizace chce obsadit důležitější pracovní funkce (Bělohlávek, 2016).

c) Vyřizování žádosti uchazečů

Pokud využíváme služeb zprostředkovatelských agentur na získávání pracovníků, většinou od nich obdržíme seznam uchazečů, kteří splňují naše podmínky a pozveme je na pohovor. Jestliže jejich služby nevyužíváme, jsme nuceni žádosti uchazečů vyřizovat sami. Součástí vyřizování žádosti uchazečů jsou: prozkoumání informací od uchazečů, zpracování a rozřídění žádosti uchazečů a vypracování seznamu vhodných uchazečů, které pozveme na pohovor (Armstrong, 2015).

d) Vedení pohovorů s uchazeči a testování uchazečů

K výběru zaměstnanců můžeme využít několika metod, přesto ani jedna z nich nemůže stoprocentně zařídit úspěšnost vybraného uchazeče. Neexistuje žádná univerzální a zároveň

nejefektivnější metoda výběru pracovníka, proto se v praxi často využívá kombinace více metod (Čopíková et al., 2015).

- Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je využíván nejčastěji jako základní metoda výběru. Avšak ke správnému výběru může pomoci jedině tehdy, když je předem náležitě připraven a má danou přesnou strukturu. Pro úspěšný výběr je předpokladem jasná vidina toho, jaké odpovědi potenciálních pracovníků považujeme za žádoucí a co daná odpověď o uchazeči skutečně vypovídá. Při výběrovém pohovoru je nutno se vyhnout některým častým hodnotitelským chybám. Běžnou chybou je hlavně to, že rozhovor není předem strukturován a tazatelé na rozhovor nejsou dostatečně připraveni, nepíší si během rozhovoru poznámky, kladou diskriminační otázky a nemají určené žádoucí odpovědi uchazečů. K nejčastěji opakovaným chybám patří: *haló efekt* – chyba prvního dojmu, *předsudky* – kriticky nezhodnocený úsudek o jiném jedinci, který se projeví v postoji k tomuto jedinci. *Efekt zrcadla* – člověk, který vede pohovor má tendenci hodnotit lépe ty kandidáty, kteří se mu podobají, *efekt primárnosti* – větší významnost a váhu dáváme jevům a vlastnostem, jež jsme pochytili dříve. Ty pak mají sklon vytvářet naše domněnky a interpretaci. *Rychlé úsudky* – tazatel si udělal rychlý úsudek o uchazeči a pak má problém ho změnit (Čopíková et al., 2015, Koubek a Broskvová, 2014).

Výběrový rozhovor je velice častou oblíbenou metodou, a to hned z několika důvodů. Mezi výhody výběrového pohovoru řadíme, že organizace rozhovoru není složitá, stačí nám jedna klidná místnost a dvě židle, naopak je náročnější příprava pohovoru. Tazatel musí vědět na co se ptát a kam otázkami směřovat. Tato příprava může být pro tazatele nelehkým úkolem. Možnosti rozhovoru jsou, dá se říct, neomezené, pokud tím myslíme výběr témat. Správně zvolenými otázkami můžeme zjistit širokou oblast od teoretických znalostí až k znalostem praktickým. Rozhovor umožňuje také průběžně sledovat i komunikační um uchazeče. Mezi nevýhody pohovoru však patří neochota vypovídat – například když uchazeč nepřizná nějaký neúspěch, jeho slabé stránky nebo uvádí lživé a klamavé odpovědi. Další nevýhodou je vliv nízkých komunikačních dovedností, ty mohou negativně ovlivnit celkový dojem o kandidátovi výběrového řízení. Nevýhodou dále je náročná příprava tazatele na strukturu pohovoru. Tazatel snadno může udělat nějakou chybu, o kterých jsme si řekli dříve (Bělohávek, 2016).

- Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti

Při výběru potenciálního zaměstnance mohou být využity psychologické testy, které jsou různorodé, ale nejčastěji jsou rozděleny do dvou větších skupin – testy mentálních schopností neboli výkonové testy a testy osobnosti. Mezi výkonové testy patří testy inteligence, vědomostí, testy speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí. Testy osobnosti se snaží o popsání typického projevu daného uchazeče, jak obvykle reaguje v určitých situacích. Při zkoumání osobnosti nejde o výkon, ale o popis jedince, jakou má povahu (Čopíková et al., 2015).

- Assessment centrum

Komplexní metoda výběrového řízení, která je jednou z nejnákladnějších a nejnáročnějších na realizaci, čas a počet osob. Díky této metodě dokáží zkušení personální psychologové a personalisté získat daleko více podstatných informací o potenciálních zaměstnancích ve srovnání s jinými postupy. Metoda umí odhalit jak aktuální chování uchazeče, který se snaží vyhovět podmínkám na pozici, kde se hlásí, tak vzorce chování, jichž účastník využívá běžně při řešení různých skutečných situací. Prostřednictvím assessment centra je celkem lehké zjistit, o jaké vlastnosti jde, a předpovědět, jestli se uchazeč na dané místo hodí, či nikoliv. Tato metoda se nejčastěji se nejčastěji využívá zejména pro manažerské a obchodnické pozice a je založena na principu multisituační zkoušky (Koubek a Broskvová, 2014).

Základem této metody je využití simulovaných situací, které by měly vyobrazit různé kompetence účastníků. V širší koncepci se střídají různé metody – testy, rozhovor a simulované situace, některá AC jsou založena jenom na simulacích. Jedná se o skupinovou metodu, která je absolvována větším počtem uchazečů, ideální je 6 lidí, ale počet skupiny může být v rozmezí 4 až 8 účastníků. Při vyšším počtu by se patrně mohl snížit smysl akce. Skupinová metoda umožňuje sledovat, jak se lidé chovají při řešení modelových situací. Poté skupina posuzovatelů sleduje všechny účastníky činnosti. Je doporučeno, aby mezi posuzovateli byli nejen odborníci z firmy, ale také konzultanti – pro jejich nadhled. Činnosti jsou předem připravené. Posuzovatelé mají k dispozici kompetenční matice, ve kterých jsou stanovené a popsány kompetence. Do těchto matic si pak pozorovatelé zapisují své poznatky. Posuzovatelé by měli být předem proškoleni, jak s kompetencemi pracovat a jak je chápat, tak také jak celou akci sledovat. Posledním krokem této metody je konference posuzovatelů, kde prodiskutují znalosti

a dovednosti účastníků, zhodnotí je a následně vyberou nejvhodnějšího uchazeče (Bělohlávek, 2016).

e) Posuzování uchazečů a získávání referencí

Po dokončení fáze pohovorů a testování můžeme předběžně určit, na základě požadavků, které jsou určeny na začátku procesu, kdo je a kdo není vhodný uchazeč pro naše zaměstnání. Těm, kteří nejlépe splňují vymezené nároky na zaměstnance můžeme telefonicky nebo písemně podat předběžnou nabídku zaměstnání. Podmínkou pro tuto nabídku jsou tzv. příznivé reference a kandidáti by nepochybně měli být informováni o tom, že reference budou získávány a také zhodnoceny. Pokud existuje možnost, že je nejvhodnější pro naši nabídku více než jeden kandidát, je rozumné nechat si jednoho či dva uchazeče v záloze. Někteří uchazeči totiž často odstupují, zejména ti, kteří o naši nabídku práce vážně nestojí, ale pouze zkoušejí, jaké mají šance na trhu (Armstrong, 2015).

Klíčovou úlohou referencí je získat spolehlivou a validní informaci o potenciálním zaměstnanci. Smysl takové informace je znatelný a velice důležitý. Také je potřebné znát informace jako je povaha předchozího zaměstnání, její docházka, mzda nebo důvody ukončení (Armstrong, 2015).

f) Kontrolování žádostí uchazečů

Vzhledem k tomu, že žijeme v této „moderní“ době, je bohužel možné, že někteří z našich uchazečů budou pravděpodobně psát do svých životopisů klamavé údaje a na pohovorech říkat lživé informace jenom proto, aby splňovali požadavky a předvedli se nám z té nejlepší stránky. Z tohoto důvodu je vždy dobré a užitečné si informace o uchazečích kontrolovat. Jednou z metod, jak získat pravdivé a správné informace může být obracení se na bývalého zaměstnavatele, školu, odkud má uchazeč vzdělání. Požádat o výpis z rejstříků trestů. Na pohovorech se ptát na skutečné zkušenosti, jež by mohly odhadnout míru přínosu uchazeče, popřípadě pro ně vytvořit dotazníky s otevřenými otázkami a dovednostmi, které jsou potřebné v nastávajícím zaměstnání apod. (Armstrong, 2015).

g) Potvrzení nabídky zaměstnání

Potvrzení nabídky zaměstnání je poslední fází celého procesu získávání a výběru zaměstnanců. Poskytneme ho uchazeči, který získal uspokojivé reference a absolvoval lékařskou prohlídku, která se dělá pro účely penzijního a životního pojištění nebo proto, abychom zjistili, jestli je potenciální zaměstnanec fyzicky zdatný a zdravotně způsobilý. Součástí této fáze by měla být zhotovená pracovní smlouva (Armstrong, 2015).

h) Sledování nového zaměstnance

Pokud přijmu nového zaměstnance, měla bych být informována o tom, jak zapadl do kolektivu a jestli mu daná práce jde. Určitě je lepší dozvědět se o jeho chybách co nejdříve a snažit se je napravit, než by se mohly stát nesčetné škody. Sledování nového zaměstnance je desátým, závěrečným bodem a je důležitým nástrojem kontroly celého procesu. Pokud jsme někde udělali chybu, měli bychom se dozvědět hned, kde jsme udělali chybu, abychom se jí mohli vyhnout v budoucnu při dalším získávání zaměstnanců.

První den, kdy zaměstnanec nastoupí do nové práce, by s ním měl nadřízený provést úvodní rozhovor, kde ho seznámí s chodem společnosti i pracovní funkcí a vysvětlí mu individuální adaptační plán. Rozhovor by se měl týkat především zopakování a upřesnění vzájemných očekávání a také ujasnění cílů a záměrů do budoucna. Nový zaměstnanec by taktéž měl být seznámen s průběhem a pravidly adaptačního procesu. V průběhu celé adaptace by se mezi nadřízeným a zaměstnancem měly konat pravidelné zpětnovazební rozhovory (Čopíková et al., 2015).

2.3 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Stejně jako jakákoliv jiná činnost, vzhledem k tomu, že do něj vkládáme prostředky, musí být proces získávání a výběru zaměstnanců posouzen i z hlediska efektivnosti. K tomuto účelu se používá řada ukazatelů jako:

- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na pohovor,
- počet rozhovorů / počet učiněných nabídek zaměstnání,
- počet učiněných nabídek / počet akceptovatelných uchazečů,
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů,
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa,
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru,
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem – přínos zaměstnance pro organizaci,
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet přijatých zaměstnanců,
- náklady na získávání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.

Pro organizace je důležité, aby zhodnotily proces výběru a získávání zaměstnanců hlavně z důvodu nákladů, které jsou s tímto procesem spojeny. Je to celá řada nákladů jako jsou mzdové náklady personalisty a osob, které se na celém procesu podílejí, náklady na inzerci, na spolupráci s úřadem práce, administrativní náklady a další. Avšak i případné finanční úspory v rámci procesu by měly být v organizaci také oceňovány (Čopíková et al., 2015).

3 Charakteristika společnosti ELORA GROUP, s.r.o.

Tato kapitola je zaměřena na společnost ELORA GROUP s.r.o., její historii, současnou situaci a charakteristiku. Dozvíme se, kolik má firma momentálně zaměstnanců a jaká je její organizační struktura. Dále se v této kapitole zmíníme o jejím cíli a poslání.

Datum zápisu: 5. února 1997

Spisová značka: C 9947 vedená u Krajského soudu v Ostravě

Obchodní název: ELORA GROUP s.r.o.

Se sídlem: Oprechtice 71, 739 21 Paskov

Identifikační číslo: 253 65 517

Daňové identifikační číslo: CZ25365517

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 100 000,- Kč

Jednatel: Ing. LIBOR JURÁSEK, dat. nar. 17. prosince 1969

Jednatel zastupuje společnost samostatně a v plném rozsahu.

Předmět podnikání: Izolátérství, provádění staveb, jejich změn a odstraňování, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona, projektová činnost ve výstavbě, zámečnictví, nástrojářství (www.justice.cz, Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.).

3.1 Historie ELORA GROUP

Společnost se nachází na českém trhu od roku 1997 a vznikla jako specializovaná firma na výrobu, dodávku a montáž střešních a světlíkových systémů. Původně měla sídlo ve Frýdku-Místku, ale později, roku 2004, se přesunula do Oprechtic. Ze začátku se firma zabývala hlavně montážemi a koupí zboží za účelem jeho dalšího prodeje, izolátérstvím, zámečnictvím a sklenářskými pracemi. Později si společnost vyvinula svůj světlíkový systém, který je specifický tím, že je obloukový, a zabývala se výrobou a montáží světlíků včetně světlíkových konstrukcí, dodávkou a montáží atypických prosvětlovacích konstrukcí, montáží polykarbonového a dtermálního skla a také se věnovala zámečnickým pracím. V roce 1999 společnost doplnila svůj výrobní program o komplexní dodávky ocelových konstrukcí, fasád

a střech včetně jejich projekčních návrhů. Roku 2002 byla založena i slovenská divize ELORA Slovakia s.r.o. (www.justice.cz, Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.).

Pro zkvalitnění celkového chodu firmy byla v roce 2004 provedena certifikace systému řízení jakosti v souladu s normou ISO 9001:2000, a také se rozšířil předmět podnikání o provádění staveb, jejich změn a odstraňování. Následující rok se portfolio firmy rozšířilo o generální dodávky staveb. Podnikání v činnosti koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej bylo vymazáno z obchodního rejstříku v roce 2010 a ve stejné době došlo k zapsání činnosti výroby, obchodu a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona a projektové činnosti ve výstavbě. Od roku 2011 byla provedena certifikace systému řízení jakosti v souladu s normami OHSAS 18001:2007 a EN ISO 14001:2004. A v roce 2014 se do obchodního rejstříku ke všem činnostem připsalo ještě zámečnictví a nástrojářství (www.justice.cz, Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.).

3.2 Charakteristika společnosti a její poslání

ELORA group s.r.o., jejíž logo můžeme vidět na obrázku č. 3.1 je firma, která nabízí velkou řadu výrobků a služeb v oblasti stavebnictví a revitalizace budov. Cílovou skupinou společnosti jsou firmy z oblasti stavebnictví a jiných průmyslových odvětví, dále potom provozovatelé a majitelé budov, průmyslových hal a obchodních objektů (Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.).

Vedení společnosti vychází z vidiny vlastního růstu, která je založena na celkovém uspokojení přání spotřebitele, ochraně životního prostředí a bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Vedení se zajímá o stabilizaci vysoké kvality, která se neustále zvyšuje a zdokonaluje. Důkazem je rozšíření činnosti i na zahraničním trhu.

Cílem této společnosti je plynulé zabezpečování kvality nabízených služeb a schopnost uspokojování potřeb zákazníků, a to v co největším rozsahu a kvalitě. Kvalitou firma chápe adaptování se šíři služeb, pružnosti a příznivé ceny pro jejich spotřebitele. Pro dosažení těchto cílů se snaží ve svém oboru podnikání vystupovat jako rovnocenný partner v Evropské unii. Ve společnosti je zaveden, udržován a zdokonalován integrovaný systém managementu kvality, EMS a BOZP. Tento vysoký standart byl, je a bude prioritou firmy i nadále (Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.).

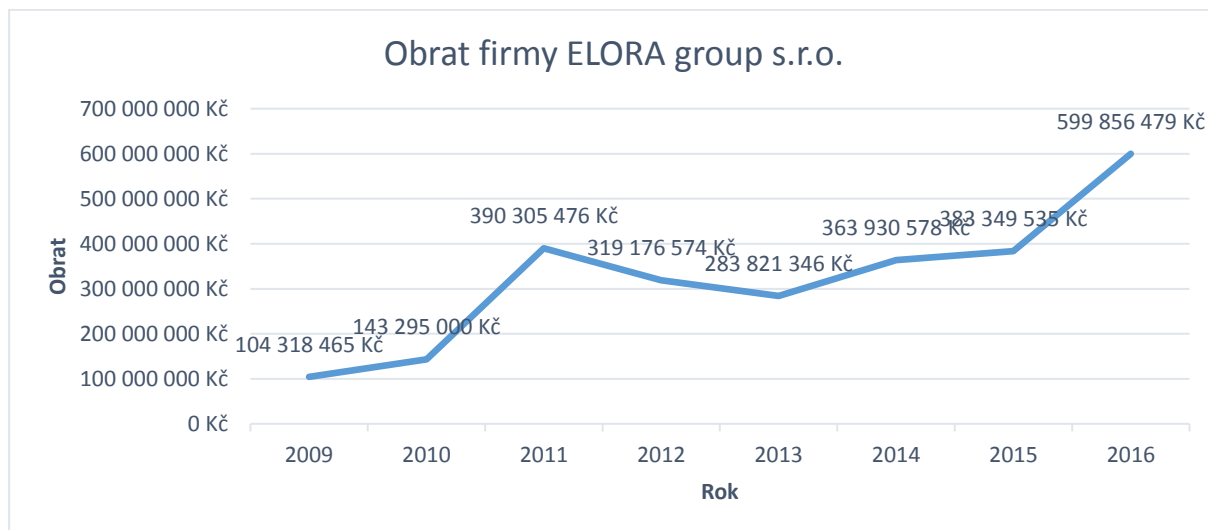
Obrázek č. 3. 1. Logo společnosti



Zdroj: ELORA, 2017

Obrat společnosti se pohybuje ve sto milionech Kč. Za poslední rok 2016 je to 599 856 479 Kč. Tento obrat je však pouze předběžný, protože ověřená účetní závěrka účetním auditorem se dělá až 30. 6. následujícího roku. Z grafu č. 3.2 můžeme vidět, že obrat společnosti roste, i když v letech 2011 – 2015 byl mírný pokles, a od roku 2009 se společnost dostala až na téměř 6 x vyšší číslo (Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.).

Graf č. 3.2 Obrat firmy Elora group s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Současná situace společnosti

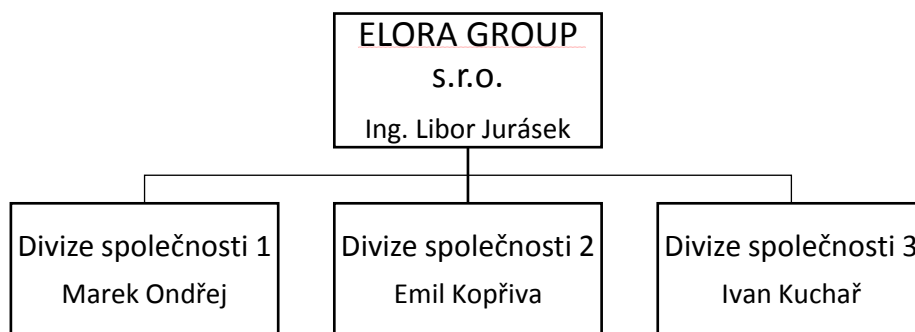
Od roku 1997, kdy firma vznikla, se počet zaměstnanců zvyšuje. Dne 1.9. 1997 přišel do společnosti první zaměstnanec. Současný stav pracovníků, kteří se podílí na plynulém chodu společnosti, je aktuálně 45 zaměstnanců. Svou velikostí a počtem pracujících, se společnost ELORA group s.r.o. řadí do kategorie malých a středních podniků.

Na obrázku č. 3. 3 můžeme vidět organizační strukturu, která se skládá ze tří divizí. Jednatel společnosti je již od založení Ing. Libor Jurásek. První dvě divize se věnují stavebním činnostem a projektům. Ředitel první divize je Marek Ondřej. Tato divize se stará o generální dodávky staveb, fasády, střechy, pomocné ocelové konstrukce, projekční činnosti a činnosti inženýrské. Druhá divize se zajímá o stejné věci jako divize první, ale je rozšířená

o opláštění. Ředitelem této divize je Emil Kopřiva. Třetí divize, jejíž ředitelem je Ivan Kuchař, se zabývá výrobou světlíků a odvětrávacích systémů, střešními světlíky, prosvětlovacími stěnami a RWA systémy.

Firma nebyla rozdělena na divize už od začátku, ale k tomuto dělení došlo později. Ředitelé divizí si určil sám jednatel. Nejprve byly dvě divize, které vedli pan Emil Kopřiva a Marek Ondřej a asi o 5 let později vznikla i třetí divize. Ředitelé byli zvoleni formou pohovoru, ale jednalo se převážně o známé, tudíž pohovor neměl až tak velkou váhu.

Obrázek č. 3. 3 Organizační struktura



Zdroj: ELORA, 2017, upraveno

Počet zaměstnanců se od založení stále zvyšuje, což můžeme vidět i v grafu č. 3. 4. Výjimkou je však rok 2009, kdy společnost byla ve finanční krizi a byla nucena své pracovníky propustit. V tomto roce bylo propuštěno 13 pracujících. Společnost se rychle zotavila z krizového období a od roku 2010 se počet zaměstnanců opět zvýšil a roste až doteď. Momentálně tam víceméně pracují stejní lidé a fluktuace se v této společnosti moc nevyskytuje. Zaměstnanci pocházejí nejčastěji z okolí jako je Ostrava, Frýdek-Místek, Sedliště, Vratimov apod.

Elora je, jak už je dříve zmíněno, rozdělená do tří divizí a každá divize má svoje zaměstnance. To znamená, že každý ředitel divize si tedy své pracovníky vybírá sám. A to značí, že jak požadavky, tak metody výběru a získávání zaměstnanců se mohou lišit podle preferencí každého z nich.

Graf č. 3. 4 Počet zaměstnanců v jednotlivých letech



Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice, které se ve společnosti nacházejí jsou: personalista + mzdová účetní, která se primárně stará o výplaty zaměstnanců, hlavní účetní, jejíž hlavním oborem jsou především daně, PV ISŘ neboli představitel vedení integrovaného systému řízení – jehož náplní práce je spravování ISO NOREM 9001 a 14001 a OHSAS 18001 a také přijímá faktury. Dále jsou to zaměstnanci, kteří spadají pod ředitele divize, a to jsou: projektanti, technici, stavbyvedoucí, obchodní manažeři a asistentky obchodních manažerů a asistentky ředitele divize.

4 Analýza současného systému získávání a výběru zaměstnanců

V této kapitole se budeme podrobněji zabývat požadavky na zaměstnance, metodami získávání, výběru a následně provedeme dotazníkové šetření, které potom zanalyzujeme. V této části je čerpáno převážně z interních zdrojů společnosti.

4.1 Specifikace volného místa a uveřejnění nabídky

Základním předpokladem, než společnost vůbec uveřejnila nabídku zaměstnání, bylo, že společnost provedla analýzu pracovního místa, které buď nově vzniklo nebo se nahrazuje novým zaměstnancem, a následně vytvořila jeho podrobný popis a specifikaci. Nejspolehlivějším pramenem informací byl a požadavky ohledně volné pozice poskytoval ředitel divize.

Po vytvoření volného pracovního místa asistentka ředitele divize vyplní formulář se všemi náležitostmi, který následně vyvěsí na Úřadu práce ve Frýdku – Místku. Tento formulář musí obsahovat informace jako jsou název profese, datum, od jakého je nástup možný, pracovní dobu a hlavně mzdu. Hlavní důvod, proč zvolili právě úřad práce je bezplatnost služby. Vzor hlášení volného pracovního místa pro zveřejnění v databázi úřadu práce můžeme vidět v Příloze č. 1. Jako druhou možnost uveřejnění nabídky zvolili Avízo¹, a to také z důvodu bezplatnosti.

4.2 Požadavky na výběr zaměstnance

ELORA group s.r.o. požaduje po svých zaměstnancích vysokoškolské nebo při nejmenším středoškolské vzdělání stavebního směru. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci často vyjíždějí do terénu, aby kontrolovali stavby apod., společnost vyžaduje i řidičský průkaz skupiny B. Z konzultací ve firmě vyplynulo, že by chtěli takové zaměstnance, kteří by byli flexibilní, zodpovědní, samostatní a komunikativní. Rovněž by měli umět pracovat i s počítačem. Jedním z významných požadavků je také praxe v oboru, která je nutností.

4.3 Požadované dokumenty

Dokument, který společnost vyžaduje, je životopis, kde jsou uvedeny informace jako je vzdělání, dovednosti a praxe, která hraje velice významnou roli a je také podmínkou. Nutností je vlastnit řidičský průkaz skupiny B. Dále už záleží na pracovní pozici, o niž má uchazeč zájem.

¹ www.avizo.cz

Pokud jde o projektanta, požadavkem je vlastnit certifikaci. Jestli má kandidát zájem o pozici stavebního inženýra, podmínkou je mít diplom.

4.4 Metody získávání pracovníků

Z konzultací s řediteli divizí vyplynulo, že většina zaměstnanců, kteří momentálně pracují ve firmě, byla získána především doporučením. Menšina pak díky inzerátům, které byly vyvěšeny na úřadu práce nebo avízu. Jednatel společnosti se přiklání k tomu, že nejkvalitnějším zdrojem získávání pracujících jsou doporučení od stávajících zaměstnanců a tento způsob také ředitelé divizí preferují. Pracovníci si mezi sebou důvěřují a nedovolili by si doporučit někoho, kdo by pro společnost nebyl přínosem.

Pan Emil Kopřiva zmínil, že na inzeráty z úřadu práce a avíza reaguje hodně lidí, kteří bohužel nesplňují požadavky. Nemají dostatečné vzdělání či praxi nebo nesplňují ani jednu z požadovaných podmínek pro přijetí. Mnoho zájemců z úřadu práce zasílá životopisy hlavně proto, aby se dostavili na pohovor a získali razítko za účast a, ne proto, že by chtěli uspět. Takových životopisů, které pak přijdou, je velké množství a vybírání těch správných z nich je potom poměrně časově náročné. To je dalším důvodem, proč souhlasí s tím, že doporučení od pracovníků je nejspolehlivější, nejefektivnější a nejlepší zdroj potenciálních zaměstnanců.

Prvním krokem při hledání nového zaměstnance je tedy projít doporučením od stávajících zaměstnanců. Pokud se stane, že nejsou vhodní kandidáti z doporučení, asistentky ředitelů divizí dostanou příkaz, aby zveřejnily nabídku pracovního místa na již zmíněném portálu a úřadu práce. Ředitelé následně projdou životopisy, které jim přijdou, nevhodné vyřadí a zbylé uchazeče, kteří mají vhodné životopisy, pozvou na výběrové řízení. Ředitelé divizí, ač si každý volí své postupy při výběru zaměstnance sám, se shodli na tom, že se jejich výběrové řízení bude skládat ze dvou kol, a to z výběrového pohovoru a výběrového testu, kdy kandidáti, kteří prošli prvním kolem, budou dělat nějaký dílčí úkol projektové úlohy.

4.5 Vedení pohovorů

Pokud byl uchazeč pozván na pohovor, záleží, na jakou pracovní pozici se hlásí. Podle toho zjistíme, ke komu na výběrový pohovor půjde. Všechny pohovory dělají ředitelé divizí a všichni tři je dělají dost podobně. Na pohovor jsou připraveni, mají sepsané otázky, na které se ptají, určené priority, které je zajímají a podle kterých se rozhodují. Prvním krokem ještě před pozváním na pohovor je výběr vhodných kandidátů na dané pracovní místo. Občas se totiž stále najde někdo, kdo nesplňuje požadavky, nemá dostatečné vzdělání, nemá praxi nebo nevlastní řidičský průkaz skupiny B, ale stejně životopis pošle a o pracovní místo zažádá. Tihle

uchazeči jsou předem zamítnutí a nejsou přizváni ani na pohovor. Zájemci na dané místo jsou poté telefonicky pozváni na pohovor. Pohovor sjednává asistentka ředitele divize.

Uchazeč je pozván přímo do společnosti ELORA group s.r.o. Pohovor se koná v kanceláři ředitele divize. Nejčastěji je to buď v úterý, středu nebo čtvrtek v ranních hodinách. U pohovoru je pouze ředitel společnosti a zájemce daného místa. Na začátku pohovoru ředitel nabídne uchazeči vodu a krátce představí společnost a pracovní pozici, o kterou se uchazeč hlásí. Výběrový pohovor trvá přibližně 20 minut. Během něho jsou zájemci tázáni na různé otázky, jako jestli stále pracují, jak dlouho jsou zapsaní na úřadě práce, proč chtějí z předchozí práce odejít nebo proč odešli. Dále jsou uchazeči optáváni na otázky ohledně praxe, která je podmínkou pro přijetí. Otázky typu, jaké čekají pracovní podmínky a kdy jsou schopni nastoupit, jsou pro ředitele významné a na základě jejich odpovědi mohou uchazeče i vyřadit. Je velice důležité, aby uchazeč očekával podmínky, které zaměstnavatel dokáže splnit a na kterých by se shodli

4.6 Výběr zaměstnanců

Na základě výběrového pohovoru ředitel divize může předběžně určit, kdo je a kdo není vhodný kandidát pro danou pracovní pozici. Vybere tedy užší okruh uchazečů a ty pak pozve na druhé kolo pohovoru, kde už se dělají výběrové testy. V tomto kole již ředitel zadává konkrétní úkol. Většinou se jedná o zpracování dílčího úkolu nějaké projektové úlohy. Podle výsledku tohoto úkolu se následně ředitel rozhodne, který zájemce bude nejvhodnější pro danou pozici. Posléze zavolají všem uchazečům a oznámí jim výsledky druhého kola. Nejlepšímu uchazeči výběrového řízení nabídnou práci a pozvou ho, aby prošel lékařskou kontrolou a přišel si dohodnout podmínky pracovní smlouvy. Výsledky výběrových pohovorů jsou oznamovány telefonicky nejčastěji do jednoho týdne.

4.7 Sledování nového zaměstnance

Po přijetí nového pracovníka si každý ředitel své divize ze začátku ověří, jakého zaměstnance přijal. Informuje se o tom, jestli zapadl do kolektivu a zdali mu daná práce jde, také kontroluje jeho první projekty a dokumenty, jestli někde neudělal chybu. Dělají to z toho důvodu, aby si ověřili, jestli přijali správného zaměstnance.

4.8 Dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení

Jako technika sběru dat je zvolen kvantitativní výzkum, a to ve formě dotazníku. Tato technika se zaměřuje na kvantifikaci dat a je využita ke shromažďování a následné analýze dat. Vzor dotazníku můžeme najít v Příloze č. 2. Dotazník je určen zaměstnancům společnosti

ELORA group s.r.o. v Oprechticích. Je složen z 17 otázek týkajících se procesu získávání a výběru zaměstnanců a ze 2 otázek identifikačních.

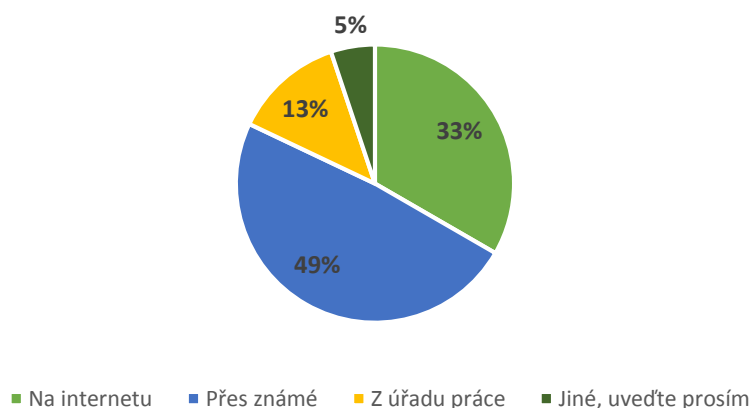
Cílem dotazníkového šetření pro zaměstnance společnosti ELORA GROUP s.r.o. je zjistit efektivnost výběrového řízení, jejich názory na danou věc a zajistit tak možnost pro připomínky k celému systému. Výsledky výzkumu budou sloužit jako podklad pro zhodnocení efektivnosti a následné navrhnutí na případné zlepšení současné situace. Dotazník byl zcela anonymní a obsahoval 19 otázek. Ty byly rozděleny do tří částí – 1.) které se týkají procesu získávání, 2.) související se systémem výběru zaměstnanců a 3.) otázky identifikační. V tomto dotazníku se nacházejí uzavřené i otevřené otázky. Některé jsou s volbou jedné odpovědi, případně také variantou vlastní odpovědi. Jiné měly na výběr více možností. Dotazníky byly dány 45 pracovníkům a z toho se jich vrátilo 39. Návratnost dotazníků je tedy cca 87 %.

Výsledky z dotazníku budou vyhodnoceny dle počtu odpovědí respondentů a budou okomentovány a následně také graficky zpracovány. Na konci vyhodnocení dotazníku je interpretováno zjištění.

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?

Na otázku odpovědělo všech 39 respondentů. Odpovědi jsou vyobrazeny v Grafu č. 4. 1. 19 z nich, což je 49 % potvrdilo, že se k tomuto zaměstnání dostali opravdu přes známé, což ředitelům divizí a jednateli vyhovuje nejvíce. 13 (33%) dotazovaných se k této práci dostali díky inzerátu, který byl vyvěšen na internetu, konkrétněji na avízu. Přes úřad práce se do ELORY dostalo 5 (13%) lidí a 2 respondenti uvedli jiné odpovědi. Jeden se přišel zeptat do společnosti, jestli nemají k dispozici volné místo a druhý se o nabídce zaměstnání dozvěděl od své firmy, která se uzavírala a doporučila mu jako náhradu tuto pracovní příležitost.

Graf č. 4.1 Zdroje nabídky zaměstnání

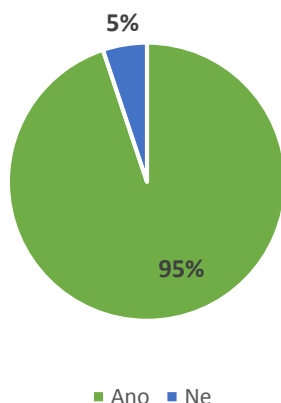


Zdroj: Vlastní zpracování

2. Byly v nabídce zaměstnání všechny informace, které jste potřeboval/a znát?

Této dichotomické otázky (viz. Graf č. 4. 2) se zúčastnilo všech 39 dotazovaných. Velká většina respondentů, což je 37 (95%) lidí odpověděla, že v nabídce zaměstnání byly všechny potřebné informace, které chtěli znát. Pouze dvěma respondentům tyto informace přišly nedostatečné.

Graf č. 4.2 Informace v nabídce práce



Zdroj: Vlastní zpracování

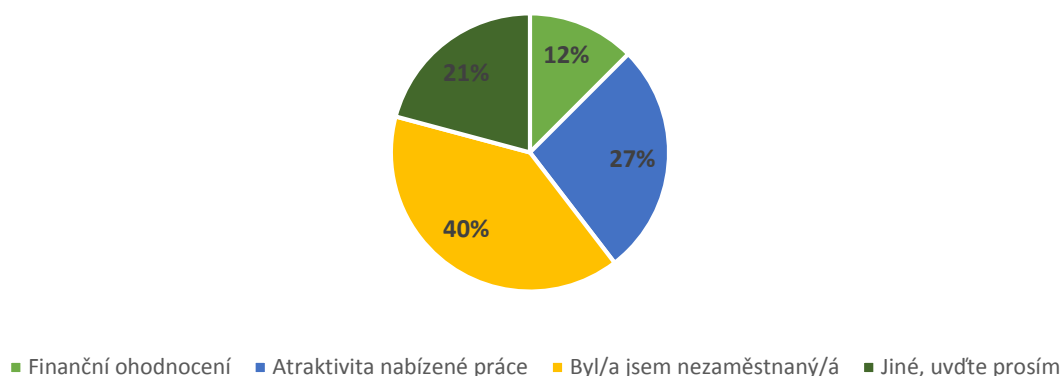
3. Co Vám v nabídce zaměstnání chybělo?

Tato otázka byla otevřeného typu a navazovala na předchozí, kde 37 (95%) lidí odpovědělo, že byli s nabídkou zaměstnání spokojeni, tento dotaz měli tedy přeskočit, a proto se téhle odpovědi zúčastnili pouze 2 dotazovaní. Oba však měli stejnou připomínku, a to že jim v nabídce zaměstnání chyběl přesný popis práce.

4. Co vás vedlo k tomu, abyste na nabídku zaměstnání reagoval/a?"

V této otázce měli dotazovaní uvést, co je vedlo k tomu, aby reagovali na nabídku zaměstnání. Dotaz měl možnost více odpovědí. Z 39 lidí, kteří se zúčastnili dotazování, jsme získali celkem 48 odpovědí (viz Graf č. 4. 3). Zjistili jsme, že většina z nich, 19 (40%) zaměstnanců, na tuto pracovní nabídku zareagovala hlavně z důvodu nezaměstnanosti. 13 (27%) respondentů zaujala atraktivita nabízené práce, 6 (12%) lidí finanční ohodnocení a 10 (21%) dotazovaných uvedlo jiné další důvody. Polovina z nich zmínila, že chtěli změnit povolání. Jiní potřebovali získat nové zkušenosti, dalším důvodem byl výskyt pracovní možnosti v místě bydliště nebo povolení studia při vykonávání práce. Jeden respondent, kterého se týkalo rozebírání zaměstnanců z uzavírané firmy uvedl, že na nabídku zaměstnání vůbec nereagoval.

Graf č. 4.3 Důvod k reakci na nabídku zaměstnání

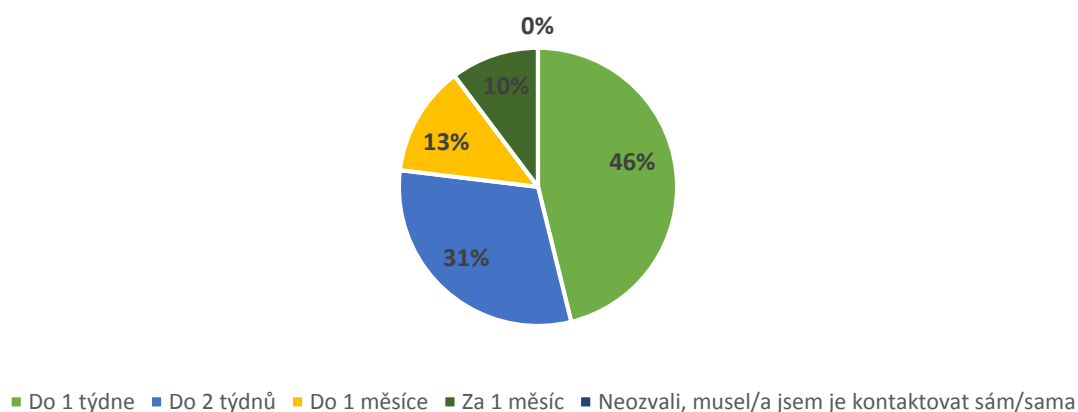


Zdroj: Vlastní zpracování

5. Za jak dlouho se Vám ozvali na Vaši odpověď na nabídku zaměstnání?

Na tuto otázku odpovědělo opět všech 39 respondentů. (viz. Graf č. 4. 4) Více než polovině, 30 (77%) pracovníkům, odpověděli do dvou týdnů, 18 (46%) z nich přišla už odpověď do jednoho týdne, 12 (31%) lidem potom do dvou týdnů. 5 (13%) respondentům se ozvali do 1 měsíce a 4 (10%) dotazovaným až za 1 měsíc. Odpověď však přišla všem a nikomu se nestalo, že by společnost museli kontaktovat sami.

Graf č. 4. 4 Délka odezvy na odpověď

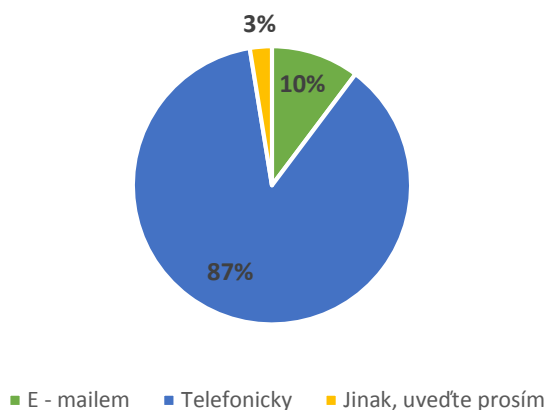


Zdroj: Vlastní zpracování

6. Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na výběrový pohovor?

Další otázkou byla otázka zjišťující a sloužila nám k tomu, abychom se dozvěděli, jak respondenti byli pozváni na výběrový pohovor. Na výběr měli: e – mailem, telefonicky, či jinak. Ředitelé divizí na konzultacích tvrdili, že na výběrový pohovor zvou potenciální zaměstnance pouze telefonicky. Z dotazníkového šetření však vyplynulo, že 4 (10%) dotazovaní byli pozváni na pohovor písemně, a to e-mailem a 1 (3%) z nich pak osobně. Telefonicky bylo kontaktováno a pozváno na pohovor 34 (87%) respondentů, což můžeme vidět v Grafu č. 4. 5.

Graf č. 4. 5 Způsob odpovědi

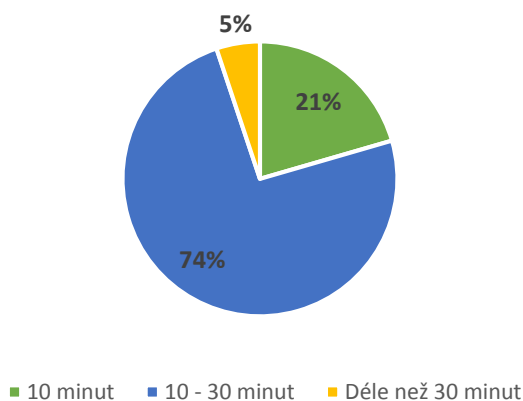


Zdroj: Vlastní zpracování

7. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

Ředitelé divizí říkali, že pohovor trvá přibližně 20 minut. Z dotazníkového šetření opět vyplynulo, že jejich tvrzení se neshodovalo s výsledky z průzkumu, což můžeme vidět v Grafu č. 4. 6. Ze 39 dotazovaných byl jejich výrok potvrzen pouze ve 29 (74%) případech. 8 (21%) dotazovaných odpovědělo, že byli na výběrovém řízení jen 10 min a 2 (5%) byli na pohovoru déle než 30 min.

Graf č. 4. 6 Délka výběrového pohovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

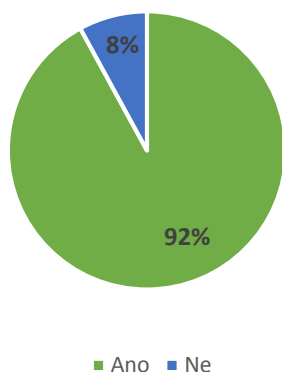
8. Představila se Vám osoba, která vedla výběrový pohovor?

Tato otázka zjišťovala skutečnost, jestli se osoba, která vedla výběrový pohovor potenciálnímu uchazeči představila. Všechny 39 (100%) dotazovaných odpovědělo kladně. To znamená, že ředitel divize se nikdy nezapomněl představit. Představit se by mělo být vždy neodlučitelnou částí každého prvního výběrového pohovoru. Podání rukou a úsměv obou stran může na uchazeče působit pozitivně a tyto zdvořilosti mu pomáhají k vytvoření uvolněnější atmosféry či opadnutí stresu.

9. Představila Vám osoba, která vedla pohovor společnost a Vaši pracovní pozici?

Otázka byla zodpovězena opět všemi 39 respondenty (viz Graf č. 4. 7). Téměř všichni, 35 (92%) zaměstnanců, byli během pohovoru seznámeni se společností a pracovní pozicí. 3 (8%) respondenti ale uvedli, že během pohovoru nedostali informace týkající se společnosti ani pracovní pozice.

Graf č. 4. 7 Představení společnosti a pracovní pozice

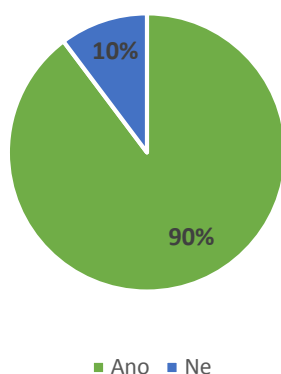


Zdroj: Vlastní zpracování

10. Byla osoba, která vedla pohovor dostatečně připravená?

Všichni respondenti zodpověděli na tuto otázku. Většina 35 (90%) uvedla, že byla osoba zodpovědná za pohovor dostatečně připravena. Zbytek zaměstnanců 4 (10%) hlasoval pro skutečnost, že příprava osoby vedoucí pohovor nebyla dostačující (viz Graf č. 4. 8).

Graf č. 4. 8 Přípravenost osoby, která vedla pohovor



Zdroj: Vlastní zpracování

11. Na jaké otázky se osoba, která vedla pohovor ptala?

V této otázce byla opět možnost více odpovědí. Z 39 dotazovaných odpověděli všichni (viz Graf č. 4. 9). A skoro všichni také uvedli více než jednu možnost. Dohromady bylo uvedeno 94 variant. Otázky jsou pokládány vesměs všechny, ale ne všechny se vyskytují u každého pohovoru. 21 (22%) respondentů uvedlo, že jim byly položeny otázky týkající se vzdělání. 25 (27%) dotazovaných odpovědělo, že se jich osoba, která vedla pohovor ptala na otázky, které se týkaly předchozího zaměstnání. 24 (25%) pracovníků uvedlo, že jim byly kladeny otázky, které souvisely s novou pozicí a 24 (25%) zaměstnanců také odpovědělo, že odpovídali na všeobecné otázky. Nikdo z 39 dotazovaných neodpověděl, že by byli dotazováni na jiný typ otázek.

Graf č. 4. 9 Otázky pohovoru

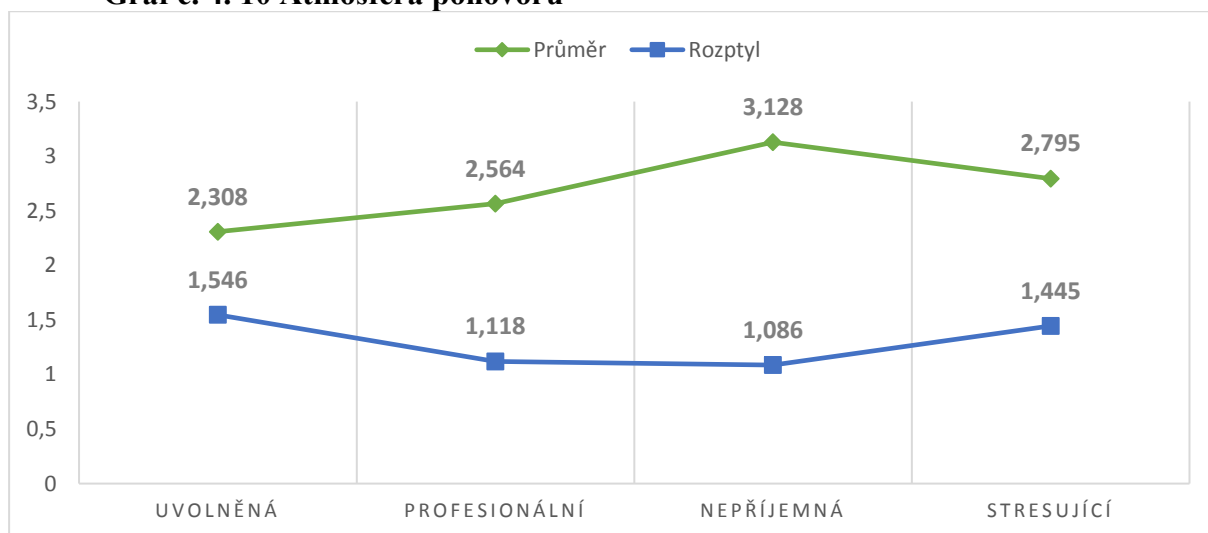


Zdroj: Vlastní zpracování

12. Na stupnici 1–5 ohodnoťte atmosféru pohovoru.

Další otázkou v dotazníku bylo ohodnocení atmosféry pohovoru pomocí škály. Každou uvedenou možností měli respondenti ohodnotit body 1–5, od nejméně do nejvíce. Získaných odpovědí bylo následně 39 u každé možnosti. Každá varianta byla zhodnocena pomocí aritmetického průměru – *hodnota, která byla vypočtena součtem všech hodnot vydělený jejich počtem* a rozptylu – *jak moc jsou hodnoty v našem statistickém souboru rozptýleny*. Výsledné hodnoty jsou uvedeny v Grafu č. 4. 10. Z hlediska aritmetického průměru nejvyšší hodnocení získala nepříjemná atmosféra, jejíž hodnota přesahovala hranici 3. Nejhuře na tom je atmosféra uvolněná, která dosáhla úrovně cca 2,3. Z těchto možností vyplývá, že uchazeči se na pohovoru necítili příjemně a ani uvolněně. Průměrné hodnoty neklesly pod 2,3. Z hlediska rozptylu je soubor nejvíce rozptýlen u vyhodnocení výsledku uvolněné atmosféry a nejméně u atmosféry nepříjemné.

Graf č. 4. 10 Atmosféra pohovoru

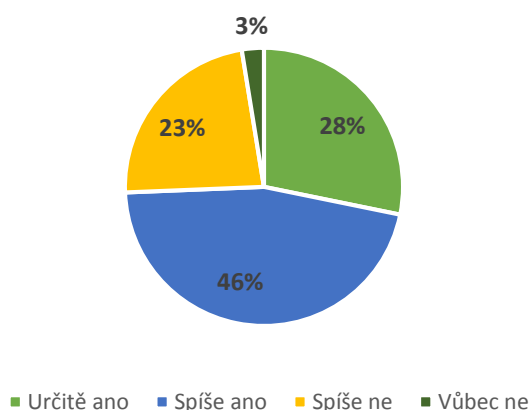


Zdroj: Vlastní zpracování

13. Měl/a jste možnost projevit se?

Z 39 dotazovaných odpovědělo 29 (74%) respondentů kladně a 10 (26%) záporně. Tuto skutečnost můžeme vidět v Grafu č. 4. 11. 11 (28%) zaměstnanců tvrdí, že určitě měli možnost projevit se. 18 (46%) pracovníků tvrdí, že tu šanci spíše měli. 9 (23%) lidí možnost projevit se spíše neměli a 1 (3%) z nich uvedl, že ji neměl vůbec.

Graf č. 4. 11 Možnost projevení se



Zdroj: Vlastní zpracování

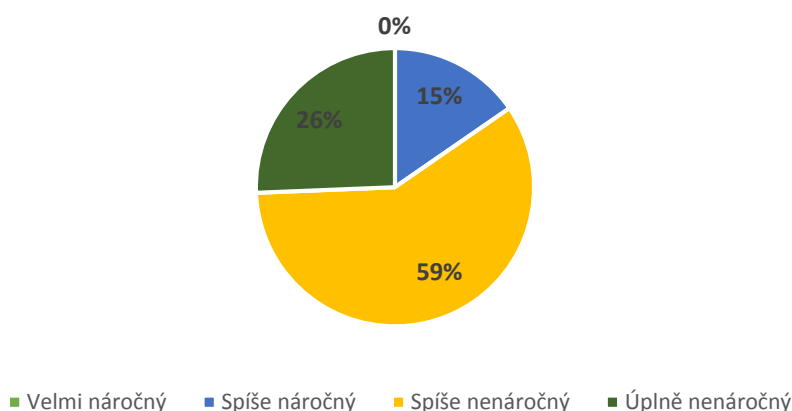
14. Měl/a jste možnost zeptat se na to, co Vás zajímalo? 15. Odpověděla Vám osoba, která vedla pohovor na Vaše otázky?

Na tyto dvě otázky odpovědělo všech 39 dotazovaných kladně. Všichni (100%) respondenti potvrdili, že se mohli zeptat na co chtěli a na to, co je zajímavé, a v následující otázce č. 14 také stvrdili, že jim osoba, která vedla pohovor, také poskytla odpovědi na všechny jejich otázky.

16. Jak náročný Vám připadal výběrový pohovor?

Do dotazníku byla zařazená i otázka, která souvisela s náročností výběrového pohovoru. Na tuto otázku odpověděli všichni (viz Graf č. 4. 12). Ani jeden z dotazovaných neodpověděl, že by pohovor byl velmi náročný. Pohovor přišel spíše náročný jen 6 (15%) dotazovaných. Více než polovině respondentům přišlo, že pohovor byl spíše nenáročný, přesněji 23 (59%) lidí a 10 (26%) zaměstnanců tvrdí, že pohovor byl pro ně úplně nenáročný.

Graf č. 4. 12 Náročnost výběrového pohovoru

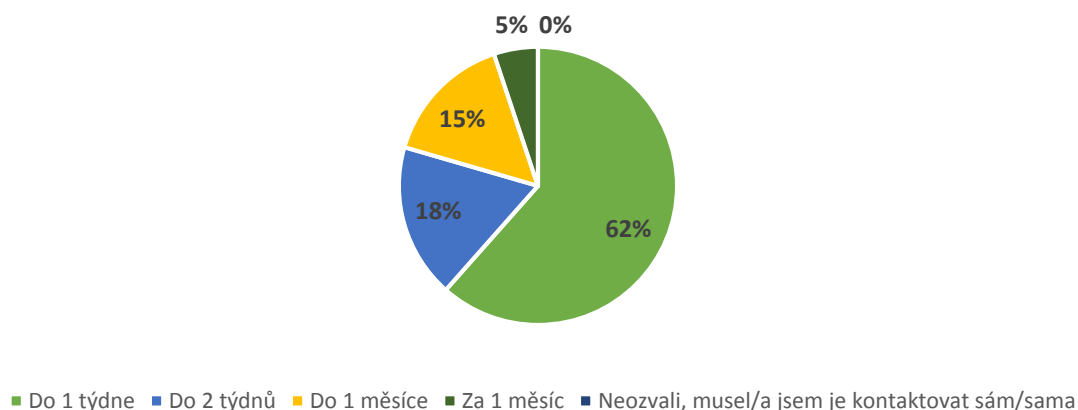


Zdroj: Vlastní zpracování

17. Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového pohovoru?

Pokud je rozhodnuté o všech kandidátech, ať už přijatých tak nepřijatých, je nutností, aby se všichni dozvěděli o výsledcích pohovoru. Jak už bylo uvedeno dříve, ředitelé divizí tvrdí, že výsledky pohovorů oznamují telefonicky a do jednoho týdne. Jejich tvrzení vyvrátilo dotazníkové šetření. Sice z něho vyplynulo, že většina, a to 24 (62%) zaměstnanců, bylo informováno o přijetí do jednoho týdne po výběrovém pohovoru, avšak 15 (38 %) dotazovaných sdělilo, že výsledek pohovoru zjistili až po 1 týdnu. (viz graf č. 4. 13) 7 (18%) pracovníků se rozhodnutí dozvědělo do dvou týdnů. Do jednoho měsíce výsledek o přijetí zjistilo 6 (15%) zaměstnanců a 2 (5%) respondenti uvedli, že byli kontaktováni až po 1 měsíci. Všichni však výsledek dostali a nikdo společnost nemusel kontaktovat sám.

Graf č. 4. 13 Doba čekání na výsledek

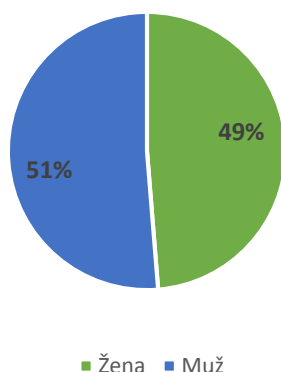


Zdroj: Vlastní zpracování

18. Jaké je Vaše pohlaví?

Z 39 respondentů, kteří vyplnili dotazník, se zúčastnilo 19 (49%) žen a 20 (51%) mužů, tuto skutečnost můžeme vidět v Grafu č. 4. 14. Touto otázkou jsme zjistili, že v kancelářích společnosti ELORA group s.r.o. jsou jak ženy, tak muži a nikdo z nich nemá převahu.

Graf č. 4. 14 Pohlaví

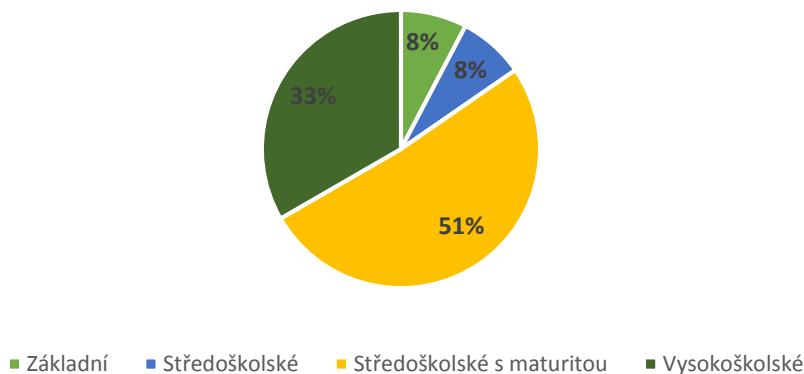


Zdroj: Vlastní zpracování

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

V Grafu č. 4. 15 můžeme vidět, že z 39 dotazovaných mají základní vzdělání pouze 3 (8%) zaměstnanci a jenom 3 (8%) pracovníci mají středoškolské vzdělání, 20 (51%) dotazovaných má středoškolské vzdělání zakončené maturitou a 13 (33%) respondentů má vysokoškolské vzdělání. Což nám potvrzuje, že zaměstnanci společnosti ELORA GROUP s.r.o. jsou lidi, kteří mají převážně středoškolské nebo vysokoškolské vzdělání, což jsou požadavky ředitelů divizí.

Graf č. 4. 15 Vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

4.8.1 Interpretace zjištění

Díky vyhodnocení dotazníku a grafického vyhotovení jednotlivých otázek jsme zjistili, že se dotazování o nabídku zaměstnání opravdu dozvídali převážně přes známé a také na internetu. V menší míře se o nabídku práce dozvěděli přes úřad práce, kde byla nabídka také vyvěšena. Toto zjištění vede k poznatku, že v současné, moderní době většina lidí využívá převážně internetové stránky k hledání povolání, než aby se chodili ptát na nabídky přímo na úřad práce. Z výzkumu vyšlo najevo, že nabídka pracovního místa obsahovala převážně veškeré informace, které uchazeči potřebovali znát a až na výjimky jim tam nic nechybělo. Toto zjištění může být zdůvodněno tím, že většina lidí, kteří se do ELORY získali díky známým, věděli informace přímo od stávajících pracovníků firmy, proto mohli i vědět, co přesně od dané pracovní pozice a společnosti očekávat. Hlavním důvodem, proč se lidé zajímali o nabídku práce, byla nezaměstnanost, která je momentálně v Moravskoslezském kraji stále jedna z nejvyšších z celé České republiky. Další velmi častou odpovědí byla i atraktivita nabízené práce nebo změna zaměstnání. Následující otázka měla za úkol zjistit, za jak dlouho společnost reaguje a ozve se na odpověď uchazeče ohledně nabídky. Z dotazníku bylo zjištěno, že doba reakce je nejčastěji do dvou týdnů, ale stalo se, že odpověď kandidátovi přišla i za měsíc. Na pohovor byla valná většina pozvána telefonicky.

Další blok otázek souvisel s průběhem výběrového pohovoru, kterým museli projít všichni zaměstnanci společnosti, tudíž se ho všichni respondenti zúčastnili. Hned prvním dotaz se zaměřoval na délku pohovoru. Vyšlo najevo, že ve většině případech trval pohovor 10 až 30 minut, někdo ale i odpověděl, že byl na pohovoru pouze 10 minut. Všichni dotazovaní uvedli, že ředitel divize, který vedl pohovor, se jim představil. Pevně většina respondentů označila, že byli seznámeni se společností i s pracovní pozicí, o kterou se daný uchazeč zajímal. Ve třech případech ale toto seznámení neproběhlo, zřejmě proto, že ředitelé na to zapomněli, což by se určitě nemělo stávat. Někteří dotazovaní i sdělili, že osoba, která vedla pohovor nebyla dostatečně připravená, a to by se do budoucna mělo rozhodně zlepšit. Otázky, které ředitelé divizí pokládali, byly ohledně vzdělání, předchozího zaměstnání, týkající se nové pozice a všeobecné otázky. Vzhledem k tomu, že z 39 dotazovaných odpovědělo maximálně 25 na jednu možnost, vyplývá, že ne všichni uchazeči byli dotazováni na každý typ otázek, což vede ke zjištění nedostatečné přípravy ředitelů na pohovor. Co se týče atmosféry výběrového řízení, tak bylo zjištěno, že největší nesouhlas odpovědí se týkal uvolněného prostředí, kde byl mezi uchazeči nejvyšší rozptýl. Podle aritmetického průměru nejvíce kandidátů hlasovalo pro možnost nepříjemné a stresující atmosféry. Více než polovina lidí měla příležitost se projevit,

ale jedna čtvrtina respondentů uvedla, že možnost vyjádřit se spíše neměli, což je opět špatně. Všichni respondenti měli možnost zeptat se na co chtěli a na to, co je zajímalo, a v následující otázce potvrdili, že jim osoba, která vedla pohovor, poskytla odpovědi na všechny jejich otázky. Pohovor se zdál nenáročný více než polovině dotazovaným, což značí o neadekvátní připravenosti ředitelů divizí, jak již bylo zmíněno dříve. Z konzultací s vedoucími pohovoru bylo zjištěno, že výsledky pohovoru jsou oznámeny do jednoho týdne po pohovoru. Dotazníkové šetření je však s tímto tvrzením v rozporu, protože skoro polovina dotazovaných uvedla, že jim výsledek přišel až po týdnu.

Závěrečná část dotazníku byla složena ze dvou identifikačních otázek. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 20 mužů a 19 žen. Převážně se jednalo o lidi s vysokoškolským nebo středoškolským vzděláním s maturitou.

5 Návrhy a doporučení

V této kapitole se budeme zabývat návrhy a doporučeními, jak samotné personální činnosti v oblasti nábory nových zaměstnanců, tak návrhům, které vyplývají z vyhodnocení dotazníkového šetření. Tento průzkum se zabývá problematikou posouzení získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ELORA GROUP s.r.o. Dotazovaní odpovídali celkem na 19. otázek. Některé otázky byly otevřené, jiné zase uzavřené. Větší část otázek byla hodnocena záporně, což značí, že ve společnosti proces získávání a výběru zaměstnanců není zcela tak efektivní a funkční. Nejprve budou navrženy dílčí návrhy, ze kterých pak bude vytvořen funkční ucelený systém výběru a získávání pracovníků.

ELORA GROUP s.r.o. je, co do počtu zaměstnanců, malý obchodní závod, ale svým obratem výrazně převyšuje hranice MOZ. Jeho současné úspěšné ekonomické aktivity a jejich vývoj jsou dobrým předpokladem k úspěšnému rozvíjení firmy, a tudíž předpokládanému navyšování počtu kvalifikovaných zaměstnanců. V současné situaci na trhu práce, který trpí nedostatkem kvalitních a kvalifikovaných žadatelů o zaměstnání, je získávání nových zaměstnanců významnou a rizikovou činností nejen současné situace, ale i důležitým prvkem strategického plánování závodu. Řízení lidských zdrojů a nábor nových zaměstnanců je jen okrajovou činností personalistky, a to je pro budoucí rozvoj společnosti nedostatečné, jak z hlediska vývoje pracovního trhu, tak i patrně z vyplnění dotazníkového šetření. Z toho vyplývají tyto návrhy a doporučení.

1. Zapojené personalistky do výběrového řízení a školení ředitelů divizí

Prvním dílčím návrhem, jak zlepšit dosavadní systém výběru a získávání zaměstnanců, je zapojení především personalistky do průběhu výběrového řízení, a ne ředitelů divizí. Ti by měli rozhodující slovo až v konečné fázi výběru. V současné době je personalistka převážně mzdová účetní, a tudíž je v oblasti personální činnosti ne příliš zkušená a nemá dostatečné moderní znalosti v oblasti ŘLZ. Pro zvýšení kvality výběru a samotné odbornosti personalistky by bylo potřeba nechat ji proškolit ve vhodném vzdělávacím kurzu. Existuje mnoho kurzů v různých cenových kategoriích ohledně výběru zaměstnanců, například organizované společností DTO CZ, s.r.o. PERSONALISTA – MANAŽER LIDSKÝCH ZDROJŮ s osobním osvědčením na profesi Personalista se zaměřením na LIDSKÉ ZDROJE v hodnotě cca 20 000Kč.

Z dotazníkového šetření dále vyšlo najevo, že tvrzení ředitelů divizí je v rozporu se zjištěnými poznatky dotazníku, co se týče jejich připravenosti na pohovor. Zde by měla hrát

hlavní roli moderátora pohovorů personalistka a role ředitelů by byla pouze odborným posuzovatelem vhodnosti uchazeče. Je zapotřebí zlepšit připravenost osob, které se účastní pohovoru s uchazeči o zaměstnání. Vzhledem ke zjištěným informacím by i ředitelé divizí měli projít školením o přijímání zaměstnanců. Opět existuje mnoho různých školení v různých cenových kategoriích, např. školení organizované vzdělávací agenturou TSM, spol. s.r.o. Výběr zaměstnanců, vedení přijímacích pohovorů, hodnocení uchazečů, které se koná v Ostravě, přičemž cena je pouze 1 700 Kč.

2. Zprovoznění webových stránek

Dalším návrhem je doporučení k opětovnému zprovoznění webových stránek obchodního závodu, které nejsou aktualizovány od roku 2009. Důvodem stagnace této činnosti je, že roku 2009 zažila společnost menší krizi a byla nucena propustit některé zaměstnance. Právě mezi nimi byl i pracovník, který se o tyto stránky staral. Společnost by tedy nově měla určit nějakého kvalifikovaného zaměstnance, v rámci společnosti, kterého odborně nechá proškolit, např. organizací HelpMark v Praze, kdy cena se pohybuje mezi 2 000 – 8000 Kč, a který se následně bude starat o správu a aktualizaci webových stránek. Případně tuto službu outsourcovat. V rámci těchto aktualizací rozšířit stránky o odkaz, kde by byly dostupné informace, jak o volných pracovních příležitostech, tak i obecné informace o činnostech společnosti v oblasti firemní kultury. Hlavním důvodem vzniku odkazu na volné pracovní pozice je skutečnost, že společnost má zájem především o aktivní zaměstnance, kteří se nespolehlají na pasivní hledání zaměstnání a doporučení úřadu práce. Je to levný způsob vytvoření pracovní nabídky a o potenciálním uchazeči první kladná informace.

3. Využití více specializovaných internetových webových stránek

Z konzultací bylo zjištěno, že nabídka zaměstnání je inzerována pouze na jedné internetové stránce a na úřadu práce. Z výzkumu vychází najevo, že zaměstnanci se k pracovním příležitostem společnosti dostali především přes známé nebo pomocí internetové inzerce na webové stránce, pouze malý počet uchazečů přišel z úřadu práce. Proto dalším návrhem je využití více specializovaných internetových webových stránek, ke zveřejnění nabídek volných pozic ve firmě a nespolehat se tak pouze na doporučení známých. Zveřejněním nabídky práce např. na práce.cz nebo na jobs.cz² dojde k rozšíření okruhu uchazečů, a tím i většímu počtu vhodných zaměstnanců, ze kterého je vyšší pravděpodobnost úspěšného výběru. Tyto 2 stránky jsou jedny z nejznámějších

² www.prace.cz, www.jobs.cz

a nejfrekventovanějších. Inzerce na takových stránkách stojí na 30 dní 3 950 Kč až 5 900 Kč včetně DPH, což společnost nijak významně finančně nezatíží, jelikož vyhledávání nových zaměstnanců je prozatím v počtu jednotlivců a jejich ekonomický přínos bude, při správné volbě, významný.

4. Vytvoření odpovídajícího prostředí

Nedílnou součástí pohovoru je prostředí, ve kterém se uchazeči mají projevit a představit své kvality. Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že pro zaměstnance byla atmosféra pohovoru nepříjemná a stresující. Doporučení je vytvořit odpovídající prostředí, tak aby atmosféra pohovoru byla dostatečně komfortní, umožnila uchazeči o zaměstnání se dostatečně projevit a poskytnout dostatek informací pro kvalitní rozhodnutí managementu společnosti. Této fázi výběru nového zaměstnance se účastní už pouze úzký okruh žadatelů, kterému se vyplatí věnovat více času a pozornosti.

5. Vytvoření uceleného funkčního systému

V neposlední řadě je nezbytností vytvořit ucelený funkční systém výběru a získávání zaměstnanců, kterému OZ a jeho management prozatím nepřistupoval s dostatečnou vážností a spoléhal se převážně na doporučení známých.

Z těchto doporučení dílčích návrhů vyplývá nový ucelený systém získávání a výběru nových zaměstnanců, skládající se z několika výběrových kol:

- **Předvýběr** – Tento první stupeň výběrového řízení slouží ke snížení počtu uchazečů vyřazením nevhodných žádostí (životopisů) zájemců, kteří nesplňují stanovené základní požadavky na danou pozici,
- **Základní výběr** – Vzhledem k tomu, že rozšířením nabídky práce nejenom na úřad práce, na webové stránky společnosti, ale i na specializované internetové stránky, můžeme předpokládat, že počet potenciálních uchazečů bude rozšířen. Proto chceme tento počet ještě víc zredukovat a je tedy doporučeno v druhém stupni výběru rozeslat dotazníky vybraným uchazečům, které by obsahovaly základní informace o dovednostech kandidáta, jeho dosavadní praxe a jeho motivaci pracovat právě pro společnost ELORA GROUP s.r.o. Z původního výběru by měl být počet vhodných zájemců snížen na cca 20 a ti budou telefonicky vyzváni k účasti v prvním kole výběrového pohovoru, které se bude konat v sídle společnosti. Neúspěšní kandidáti budou o jejich vyřazení informováni e-mailem, a to neprodleně,

- První kolo výběrového pohovoru – V prvním kole výběrového řízení je pohovor veden personalistkou s každým uchazečem samostatně. Během tohoto krátkého pohovoru (cca 30 minut) se odhalí nedostatky, které nelze rozpoznat v dřívější písemné komunikaci a zjistí se kultivovanost projevu a jeho dovednosti. V tomto kole bude kandidát na volnou pozici informován telefonicky do jednoho týdne, ať už jde o úspěch, či neúspěch. Do dalšího kola by postoupilo asi 5 nejvhodnějších potenciálních zaměstnanců,
- Druhé kolo výběrového pohovoru – V tomto posledním kole výběrového řízení se budou už účastnit jednotliví ředitelé divizí a spolu s personalistkou provedou výběr na základě konkrétních úkolů. Bude se jednat o zpracování dílčího úkolu nějaké projektové úlohy, jak již v současné době probíhá. Podle výsledku tohoto úkolu se následně ředitel rozhodne a vybere nového zaměstnance do svých řad. Všichni kandidáti budou opět informováni telefonicky,
- Výběr nového člena top managementu, a to v případě předpokládaného rozšíření společnosti o další divizi na pozici ředitele, zvolit odlišný způsob výběru, a to vybrat vhodného kandidáta přímo z řad zaměstnanců. Pokud takový kandidát není dostupný, využít služeb headhuntingu nebo assessment centra.

6 Závěr

Tato bakalářská práce se soustředila na problematiku procesu získávání a výběru zaměstnanců. Momentálně si mnohem více společností uvědomuje, že stěžejním bohatstvím organizace jsou zaměstnanci. A právě z tohoto důvodu se všechny firmy snaží získat skrze trh práce příslušnou pracovní sílu, jejíž způsobilost je stejná nebo alespoň co nejvíce odpovídá požadavkům volné pracovního pozice. Nejvýznamnějším cílem obchodních závodů je získat takové zaměstnance, kteří se stanou pro společnost přínosem, a ne její zátěží. Tato úloha není jednoduchá, protože komplexní proces získávání a výběru pracovníků tkví na podrobně zpracovaném postupu od začátku personálního oddělení, kdy jeho výsledkem je volba toho nejlepšího, nejvhodnějšího a nejprínosnějšího uchazeče na obsazení požadované pracovní pozice.

Cílem této práce bylo provedení analýzy současného systému výběru a získávání nových zaměstnanců ve vybrané společnosti ELORA GROUP s.r.o. a následné navržení řešení směřující k eliminaci současných nedostatků.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí – teoretická část, kde byla využita metoda rešerše a část praktická, ve které byla zhodnocena současná situace společnosti a následně tato situace byla zhodnocena metodou dotazníkového šetření. Teoretická část bakalářské práce se zaměřovala na vymezení důležitých teoretických pojmů jako je řízení lidských zdrojů, personální práce, získávání a výběr zaměstnanců, charakteristika procesu a také jeho postup a hodnocení úspěšnosti. Tato východiska byla vymezena dle nastudované odborné literatury. Další kapitola byla zaměřena na společnost ELORA GROUP s.r.o., její historii, současnou situaci a charakteristiku. Dozvěděli jsme se, kolik má firma zaměstnanců, jaká je její organizační struktura a bylo také zmíněno, jaké jsou cíle společnosti a jaké je její poslání. Následně jsme se podrobněji zabývali požadavky na zaměstnance, metodami získávání, výběru a provedli jsme dotazníkové šetření, pomocí kterého byl potom stávající proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti zanalyzován. V této části bylo čerpáno převážně z interních zdrojů společnosti.

Z výsledků dotazníkového průzkumu je v páté kapitole navrženo hned několik doporučení, díky kterým by se mohl zlepšit současný stav dané problematiky. U společnosti je problém, že nemá jasně daný a fungující systém výběru a získávání zaměstnanců a vzhledem k tomu, že je firma úspěšná a roste její tržní hodnota, tak by se tento proces měl do budoucna zlepšit a ucelit, neboť se dá předpokládat, že firma bude dále růst a bude muset nabírat nové

lidi a rozšiřovat momentální stav zaměstnanců. Doporučení se týká zavedení systému funkční personální činnosti v OZ, a to především zlepšením schopností, proškolením a následným využitím dovedností personalistky, vytvořením odkazu na webové stránky společnosti o nabídky volných pracovních pozic, využitím většího počtu specializovaných internetových webových stránek a využitím nově navrženého funkčního systému výběrového řízení. Výběrovým řízením by neměla personální činnost ve společnosti končit, ale měly by se učinit další kroky v péči o stávající výkonné pracovníky, aby nehrozilo riziko jejich fluktuace.

Hlavním tématem bakalářské práce bylo posouzení systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti ELORA GROUP s.r.o. Velikým přínosem pro autorku této práce bylo jak získání teoretických a odborných poznatků, které s tímto tématem souvisely, tak možnost využití těchto znalostí v praxi. Stěžejním cílem bylo také navrhnutí řešení směřujících k odstranění současných nedostatků procesu, a ty byly popsány v páté kapitole.

Seznam použité literatury

- [1] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [2] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
- [3] ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB – TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- [4] D'AMBROSOVÁ, Hana. *Abeceda personalisty*. 5. vyd. Olomouc: ANAG, 2014. ISBN 978-80-7263-869-7.
- [5] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [6] KOUBEK, Ladislav a Zuzana BROSKVOVÁ. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. Brno: Motiv Press, 2014. ISBN 978-80-87981-12-2.
- [7] LEWTHWAITE, Julie. *Začínám řídit lidi: poprvé manažerem – vše, co byste měli znát a umět*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9.
- [8] MARTOCCHIO, J. Joseph a R. Wayne MONDY. *Human Resource Management*. 14th ed. Essex: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09437-3.
- [9] MATHIS, Robert L. a John H. JACKSON. *Human resource management*. 14th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, 2015. ISBN 978-0-324-54275-2.
- [10] STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 978-80-7261-097-6.
- [11] STEIGER, Thomas a Eric D. LIPPMANN. *Psychologie pro manažery: jak ovládnout umění vést*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0006-3.
- [12] ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [13] TRACY, Brian. *Zaměstnejte ty nejlepší lidi a udržte si je: 21 jednoduchých, osvědčených a ihned použitelných technik*. Praha: Synergie, 2015. ISBN 978-80-7370-433-9.

Internetové zdroje

- [14] ELORA. *O společnosti Elora Group* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <http://www.elora.cz/>
- [15] Veřejný rejstřík a Sbírka listin. *Úplný výpis z obchodního rejstříku ELORA GROUP s.r.o.* [online]. [cit. 2017-03-28]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=230097&typ=UPLNY>

Další zdroje

- [16] Interní materiály ELORA GROUP s.r.o.

Seznam zkratk

AC – Assessment centrum

OZ – obchodní závod

MOZ – malý obchodní závod

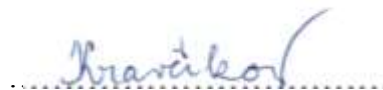
ŘLZ – řízení lidských zdrojů

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 5. května 2017



Karolína Kravčíková

Seznam příloh

Příloha č. 1 Hlášení volného pracovního místa

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance

Přílohy

Příloha č. 1 Hlášení volného pracovního místa



ÚŘAD PRÁCE VE FRÝDKU-MÍSTKU
Nádražní 1088, 73801 Frýdek-Místek
Poštovní 621, 73961 Třinec (pobočka)

Možnost telefonického hlášení:
0658 / 412 222 - Frýdek-Místek
0659 / 325 295 - Třinec

HLÁŠENÍ VOLNÉHO PRACOVNÍHO MÍSTA

pro zveřejnění v databázi úřadu práce

Název firmy	Elora Group s.r.o.	IČO	25365517
Adresa sídla firmy	Oprechtice 71, 739 21 Paskov	Počet zaměstnanců firmy celkem cca	28
Adresa pracoviště	Oprechtice 71, 739 21 Paskov	Telefon	558 437 043
Kontaktní osoba	Komárková Iveta – mobil 602 406 445		

Dále prosím vyplňujte pro každou profesi zvlášť

Počet volných míst	Název profese	Možnost zaměstnání občana se ZPS *)	
1	Technik, projektant, cenový kalkulátor		ne

Druh a podmínky vykonávané práce (charakteristika pracovní činnosti):
Práce s PC-Excel, Word, Autocad, zpracování cenových nabídek, cenových poptávek, projektových dokumentací a zakázek

Druh pracovního poměru (hlavní na dobu neurčitou, aj.)			
Nástup od data	Nejlépe ihned	Požadované vzdělání	SŠ - stavební, VŠ
Směnnost	1	Doba praxe	Nejlépe 2 roky praxe
Pracovní doba	7:00 – 15:30	Mzda (cca)	cca 15 000,-Kč
Speciální požadavky: Praxe ve stavebnictví a požární ochraně, ŘP, SK.B			
Výhody (ubytování, stravování aj.): NE			

Požadujete obsadit volné místo na základě výběrového řízení?	ano *
Souhlasíte se zveřejněním volného místa zdarma i jinak? (např. tisk, internet aj.)	ano *

Hlásit se kde	kdy	u koho	telefon
Dle telefonické domluvy s panem Kuchařem	Dle telefonické domluvy s panem Kuchařem	Kuchař Ivan	602 726 285

Vyhotovil:

Razítko firmy:

Datum:

Případně doplnění uveďte na druhé straně

*) nehodící se škrtněte

Dotazník pro zaměstnance ELORA GROUP s.r.o.

Vážení zaměstnanci,

mé jméno je Karolína Kravčíková a jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO Ostrava, oboru Management. Ráda bych Vás požádala o vyplnění mého dotazníku, jehož výsledky budou sloužit k vypracování mé Bakalářské práce, která má téma Získávání a výběr zaměstnanců ve společnosti ELORA GROUP s.r.o. Na základě výsledků dotazníku navrhnou opatření na případné zlepšení současné situace získávání a výběru zaměstnanců. Dotazník je zcela anonymní a zabere Vám maximálně 10 minut.

U následujících otázek zakroužkujte jednu vhodnou odpověď, není-li uvedeno jinak.

1. Jak jste se dozvěděl/a o nabídce zaměstnání?

- a. Na internetu
- b. Přes známé
- c. Z úřadu práce
- d. Jiné, uveďte prosím:

2. Byly v nabídce zaměstnání všechny informace, které jste potřeboval/a znát?

- a. Ano (přeskočte na otázku č. 4.)
- b. Ne

3. Co Vám v nabídce zaměstnání chybělo?

.....
.....

4. Co vás vedlo k tomu, abyste na inzerát reagoval/a? (můžete uvést více odpovědí)

- a. Finanční ohodnocení
- b. Atraktivita nabízené práce
- c. Byl/la jsem nezaměstnaný/á
- d. Jiné, uveďte prosím:

5. Za jak dlouho se Vám ozvali na Vaši odpověď na inzerát?

- a. Do 1 týdne
- b. Do 2 týdnů
- c. Do 1 měsíce
- d. Za 1 měsíc
- e. Neozvali, musel/a jsem je kontaktovat sám/sama

6. Jakým způsobem jste byl/a pozván/a na výběrový pohovor?

- a. E-mailem
- b. Telefonicky
- c. Jinak, uveďte, prosím:

7. Jak dlouho trval výběrový pohovor?

- a. 10 minut
- b. 10 – 30 minut
- c. Déle než 30 minut

8. Představila se Vám osoba, která vedla výběrový pohovor?

- a. Ano
- b. Ne

9. Představila Vám osoba, která vedla pohovor společnost a Vaši pracovní pozici?
- Ano
 - Ne
10. Byla osoba, která vedla pohovor dostatečně připravená?
- Ano
 - Ne
11. Na jaké otázky se osoba, která vedla pohovor ptala? (Zaškrtněte jednu nebo více možností)
- Týkající se vzdělání
 - Týkající se předchozího zaměstnání
 - Týkající se nové pozice
 - Všeobecné otázky
 - Jiné, uveďte prosím:
12. Na stupnici 1-5 ohodnoťte atmosféru pohovoru. (1- nejméně, 5 – nejvíce)
- | | | | | | |
|------------------|---|---|---|---|---|
| a. Uvolněná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| b. Profesionální | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| c. Nepříjemná | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| d. Stresující | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
13. Měl/a jste možnost projevit se?
- Určitě ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Vůbec ne
14. Měl/a jste možnost zeptat se na to, co Vás zajímalo?
- Ano
 - Ne (přejděte na otázku č. 14)
15. Odpověděla Vám osoba, která vedla pohovor na Vaše otázky?
- Ano
 - Ne
16. Jak náročný Vám připadal výběrový pohovor?
- Velmi náročný
 - Spíše náročný
 - Spíše nenáročný
 - Úplně nenáročný
17. Jak dlouho jste čekal/a na výsledek výběrového pohovoru?
- Do 1 týdne
 - Do 2 týdnů
 - Do 1 měsíce
 - Za 1 měsíc
 - Nepřišel, musel/la jsem je kontaktovat sám/sama
18. Jaké je Vaše pohlaví?
- Žena
 - Muž
19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
- Základní
 - Středoškolské
 - Středoškolské s maturitou
 - Vysokoškolské

Děkuji za Váš cenný čas a vyplnění mého dotazníku.

Karolína Kravčíková

Zdroj: Vlastní zpracování